

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR

2011/2012



Trabalho de Investigação Individual

LIDERANÇA TÉCNICA EM CONTEXTO MILITAR

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE AO TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS E DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

MARCO PAULO MARTINHO FERNANDES CARVALHO

CAPITÃO PILOTO-AVIADOR



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**LIDERANÇA TÉCNICA
EM CONTEXTO MILITAR**

Cap Pilav Marco Paulo Martinho Fernandes Carvalho

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior
2011/2012

Lisboa – 2012



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

LIDERANÇA TÉCNICA EM CONTEXTO MILITAR

Cap Pilav Marco Paulo Martinho Fernandes Carvalho

Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior
2011/2012

Orientador: TCor Pilav João Vicente

Lisboa – 2012



Agradecimentos

A concretização deste trabalho só foi possível devido ao precioso contributo de várias pessoas, às quais deixo aqui o meu agradecimento.

Ao meu orientador TCor João Vicente, pelo empenho e orientação dedicados, que tornaram este trabalho de investigação mais objetivo e completo.

Aos vários elementos entrevistados, pela disponibilidade em prestar esclarecimentos e fornecer informação fundamental para a concretização deste estudo. Agradeço, particularmente, a disponibilidade e contributos aos entrevistados:

- TCor Diná Azevedo
- Maj Pedro Bernardino
- Maj António Rita
- Cap José Figueiredo

Ao Eng.º Telmo Pereira, pela ajuda que prestou na utilização do *software* SPSS para o tratamento estatístico dos dados recolhidos.

À minha querida esposa, por ter tido a paciência de me ouvir em inúmeras explanações sobre teorias de liderança e por ter contribuído para a exposição das ideias.

Aos meus camaradas Bruno Ribeiro e Pedro Silva por terem contribuído para o espírito de corpo nas fastidiosas noites de investigação.



Índice

Introdução.....	1
1. A liderança em contexto organizacional.....	4
a. A responsabilidade ética do líder militar.....	4
b. Traços e competências de liderança	6
c. Liderança Situacional	10
2. Bem-estar e Desempenho	18
a. Satisfação no trabalho	18
(1) Teoria bifatorial de Herzberg	19
(2) Teoria das Expectativas.....	23
b. Satisfação e desempenho.....	24
3. Liderança Técnica	27
a. Mudança Planeada e Emergente.....	27
b. Modelo de liderança técnica.....	30
Conclusões	33
Bibliografia.....	37



Índice de Figuras

Figura 1- Estilos de Liderança.....	12
Figura 2 - Bases de poder e níveis de maturidade específica	12
Figura 3 - Adequação dos estilos de liderança às diferentes situações de mudança	13
Figura 4 - Fatores motivadores e higiênicos de Herzberg	20
Figura 5 - Ciclo de elevado desempenho.....	25
Figura 6 - Modelo de liderança técnica para as Esquadras das Bases Aéreas.....	31
Figura 7 - Tabelas de cotação dos questionários	E-3
Figura 8 - Tendência geral do relatório de estilos.....	E-4



Índice de Tabelas

Tabela 1 - Artigos 13.º, 17.º e 18.º do RDM	5
Tabela 2 - Desafios com que os comandantes de esquadra se confrontam	7
Tabela 3 - Traços mais relevantes para a eficácia de gestores	8
Tabela 4 - Maturidade específica	11
Tabela 5 - Bases de poder nos diferentes níveis de maturidade específica	11
Tabela 6 - Vantagens, desvantagens do envolvimento das pessoas na mudança	15
Tabela 7 - Síntese da análise estatística - Parte I	16
Tabela 8 - As oito etapas da mudança programada	28
Tabela 9 - Vantagens e inconvenientes da mudança emergente	29
Tabela 10 - Características de estruturas orgânicas e mecanicistas	30
Tabela 11 - Distribuição dos perfis de liderança no total de amostra.....	E-4
Tabela 12 - Distribuição dos perfis de liderança por grupos.....	E-5
Tabela 13 - Níveis médios de reportório nos três grupos	E-5
Tabela 14 - Relação do estilo de liderança face aos anos de colocação na esquadra.....	E-6
Tabela 15 - Fatores motivadores e higiênicos de Herzberg.....	E-7
Tabela 16 - Empenho no trabalho	E-7
Tabela 17 - Frequências relativas aos fatores motivadores	E-8
Tabela 18 - <i>Scores</i> médios dos fatores motivadores.....	E-9
Tabela 19 - Análise específica da questão 2 no grupo B.....	E-10
Tabela 20 - Análise específica da questão 5 nos grupos B e C.	E-11
Tabela 21 - Correlação da questão 6 com a questão 5.....	E-11
Tabela 22 - Frequências relativas ao reconhecimento e empenho	E-12
Tabela 23 - <i>Scores</i> médios do fator empenho.....	E-12
Tabela 24 - Frequências relativas à satisfação no trabalho	E-13
Tabela 25 - <i>Scores</i> médios da satisfação no trabalho	E-13
Tabela 26 - Frequências relativas aos fatores higiênicos	E-14
Tabela 27- <i>Scores</i> médios dos fatores higiênicos.....	E-14
Tabela 28 - Frequências relativas a contextos de trabalho específicos	E-18
Tabela 29 - Análise específica da questão 12 nos grupos B e C	E-19
Tabela 30 - Análise específica da questão 14 nos grupos B e C	E-19



Índice de Anexos

ANEXO A - Modelo de análise.....	A-1
ANEXO B - Corpo de conceitos	B-1
ANEXO C - Amostra da Investigação	C-1
ANEXO D - Questionário	D-1
ANEXO E - Análise estatística	E-1



Resumo

As Bases Aéreas da Força Aérea Portuguesa (FAP) têm sido palco de inúmeras mudanças face às estratégias de reestruturação da organização militar, exemplo disso são a substituição e modernização das plataformas de armas que têm exigido um maior compromisso e responsabilidade no cumprimento das missões atribuídas às Unidades Aéreas.

Este trabalho de investigação tem por objetivo identificar de que modo pode ser efetuado o processo de liderança nas Esquadras das Bases Aéreas da FAP, que garanta o bem-estar e o aumento de produtividade em contexto de mudança. Foi efetuada uma investigação teórica aprofundada sobre os modelos de liderança inseridos em contexto organizacional e selecionada uma amostra com 130 elementos, a partir de três esquadras da Base Aérea (BA) N.º6.

A investigação realizada incidiu essencialmente nas teorias de liderança situacional, da satisfação no trabalho, da mudança emergente e de regulamentos da FAP, por se ter constatado que a realidade das Bases Aéreas é altamente contingencial e com constrangimentos organizacionais que podem comprometer a satisfação no trabalho dos militares envolvidos. Tendo por base estas teorias foi possível elaborar um modelo de análise que sustenta o conceito de liderança técnica para as Bases Aéreas da FAP.

Esta investigação permitiu validar que: (1) a liderança nas esquadras das Bases Aéreas deve ser realizada de acordo com a ética militar e com um conjunto de competências interpessoais que exploram a realidade situacional; (2) a promoção e sustentação de fatores motivadores e de fatores higiénicos garanta que a satisfação prevaleça sobre a insatisfação e que exista um sentimento de bem-estar; e (3) que o desempenho no trabalho depende não só de competências técnicas e meios existentes, mas também, de expectativas e recompensas.

O Modelo de Liderança Técnica contribui para uma nova forma de abordar a liderança em contexto organizacional, podendo ser ajustada a cada realidade, de acordo com os seus princípios éticos e práticas operacionais.

Em suma, o Modelo de Liderança Técnica proposto permite tornar as Esquadras das Bases Aéreas em “organizações adaptativas”, indo ao encontro das mudanças definidas superiormente e superando as limitações que dificultam o cumprimento das missões atribuídas.



Abstract

Restructuring within the PAF air bases have required a greater commitment and accountability in carrying out tasks assigned to Air Units. The gravity of its importance was the main reason to select the air bases for this empirical research and technical leadership model creation.

In this way, this project aims at identifying the criticality of the leadership processes in the modernization of weapon platform particularly at the Squadrons of the Air Bases of the Portuguese Air Force (PAF). A thorough theoretical research was performed based on leadership models embedded in an organizational context and a sample from Air Base N°6 three squadrons.

The investigation focused on the theories of situational leadership, job satisfaction, improvising organizational transformation and PAF regulations. The reality of air bases is highly contingent and organizational constraints often compromise the satisfaction of the military staff. Hence, an analytical model was developed supporting the concept of technical leadership for the PAF Air Bases.

Three key principles ruled the generation of this model: (1) leadership in squadrons of air bases must be performed according to the military ethic and a set of interpersonal skills that exploit the situational reality, (2) promotion of motivational support and hygiene factors (to ensure that satisfaction outweighs dissatisfaction and there is a feeling of well-being); and lastly (3) that high job performance is the result not just of technical expertise and resources availability but also of expectations and rewards.

The outcome has been a Technical Leadership Model based on substantial empirical research that is a new approach to leadership in an organizational context and can be applied to a multitude of environments with different ethical principles and practices.

In summary, the proposed Technical Leadership Model takes in consideration both the Air Force organizational realities and its military staff to ensure that squadrons of air bases become "adaptive organizations". That change management is an aligned and clear process at all levels of the organization hierarchy ensuring the minimization or even elimination of current limitations in ethical and operational techniques that hinder the successful mission's fulfillment.



Palavras-Chave

Ética militar, competências interpessoais e traços de liderança, liderança situacional, satisfação no trabalho, desempenho, mudança emergente e liderança técnica.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ABST	Abastecimento
ATS	<i>Air Trafic Service</i>
BA N°6	Base Aérea N° 6
FAP	Força Aérea Portuguesa
EMB	Esquadra de Manutenção de Base
ETA	Esquadra de Trafego Aéreo
E502	Esquadra 502
GO	Grupo Operacional
GA	Grupo de Apoio
MELECA	Mecânico de Eletrónica
MELIAV	Mecânico de Electricidade e Instrumentos de Avião
MMA	Mecânico de Material Aéreo
MMT	Mecânico de Material Terrestre
OPCART	Operador de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego
OPSAS	Operador de Sistemas de Assistência e Socorros
PIL	Piloto
PILAV	Piloto Aviador
SOCAUTO	Soldado Condutor
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TOCART	Técnico de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego
UAO	Unidade Operacional de Voo



Introdução.

A FAP tem sido palco de uma recente e significativa reestruturação da organização e do seu dispositivo de forças. As mudanças têm envolvido a revitalização dos seus objetivos de gestão e planeamento, e os mecanismos de racionalização introduzidos têm acontecido sem sobressaltos e sempre acompanhados de elevados níveis de desempenho, com a preocupação permanente com a Missão e as Pessoas, como transmitido pelo Chefe de Estado Maior da Força Aérea (2011).

De entre as várias Unidades da FAP, as Bases Aéreas têm sido, por excelência, os locais onde esta mudança mais se tem verificado, pela substituição ou modernização dos sistemas de armas, que tem exigido a reformulação das necessidades do apoio logístico, a formação técnica das várias especialidades e a implementação de novos horários e rotinas de trabalho.

A operacionalização destes sistemas de armas e das missões que podem desempenhar, tanto a nível nacional como internacional, exigem elevada prontidão dos meios e consequentemente de todas as áreas das bases aéreas. Esta situação obriga a que os comandantes de esquadra e de esquadrilha desenvolvam um processo de liderança que permita cumprir as missões atribuídas e reduzir as dificuldades inerentes às reestruturações vigentes e em curso.

Pelo referido, o âmbito desta investigação é limitado a uma base aérea, a BA N.º 6. Para a seleção da amostra, foi efetuada uma análise global dos contextos organizacionais das cinco bases existentes e a decisão pela BA N.º 6 foi baseada nas várias e recentes alterações no dispositivo de forças que a compõem. A amostra selecionada reúne 130 elementos das esquadras dos Grupos Operacionais e de Apoio, que estão expostas aos contextos de mudança referidos. Com o objetivo de identificar os contextos organizacionais específicos, foram efetuadas entrevistas aos comandantes das esquadras e estruturada a investigação em três realidades de trabalho distintas: a realizada no horário normal de serviço, a que engloba trabalhar por turnos e a que implica estar frequentemente destacado e empenhado em missões inopinadas. Para a investigação foram ainda facultadas informações retiradas dos relatórios anuais das esquadras, o que permitiu uma melhor caracterização das mesmas (Anexo C).

O procedimento metodológico utilizado para a concretização deste trabalho é o proposto por Quivy e Campenhoudt (2005), que permite elaborar um modelo de análise capaz de responder à questão central:



- **“De que modo pode ser efetuado o processo de liderança nas Esquadras das Bases Aéreas da Força Aérea Portuguesa, que garanta o bem-estar e o aumento de produtividade em contexto de mudança?”**, face à abrangência desta questão existe a necessidade de a decompor em duas questões derivadas:

- QD1 - Qual a importância da ética militar no processo de liderança e de que modo deve o líder interagir com os subordinados?

- QD2 - Quais são os fatores a ter em conta pelos comandantes de esquadra e de esquadrilha que promovam o bem-estar e o aumento de desempenho?

A elaboração do modelo de análise (Anexo A) é efetuada através da articulação dos conceitos (Anexo B) em dimensões e em variáveis, que permite a elaboração das seguintes hipóteses:

- H1: A liderança nas Esquadras das Bases Aéreas deve ser realizada de acordo com a ética militar e com um conjunto de competências interpessoais que exploram a realidade situacional.

- H2: A promoção e sustentação de fatores motivadores e fatores higiénicos, garante que a satisfação prevaleça sobre a insatisfação e que exista um sentimento de bem-estar.

- H3: O desempenho no trabalho depende não só de competências técnicas e meios existentes, mas também, de expectativas e recompensas.

A validação das hipóteses é efetuada pelo método hipotético-dedutivo, tendo por base o modelo de análise, os Regulamentos da FAP e, relativamente às esquadras em estudo, através de entrevistas, do tratamento estatístico (Anexo E) dos resultados obtidos no questionário do autodiagnóstico e dos relatórios anuais (2011).

De referir que os Anexos C e E constituem uma importante fonte de informação, fundamental para a compreensão deste trabalho, pelo que se recomenda a leitura cuidada dos mesmos. A ferramenta de referenciação utilizada é a incorporada no Microsoft Word 2010.

O trabalho de investigação é desenvolvido e sustentado ao longo de três capítulos. No primeiro capítulo é abordada a liderança em contexto organizacional, através da análise da responsabilidade ética do líder militar, dos traços e competências que deve possuir e da aplicabilidade da liderança situacional nas Esquadras das Bases Aéreas.

No segundo capítulo é abordada a correlação entre o bem-estar e o desempenho, através da análise do que pode constituir a satisfação no trabalho e a relação desta com a produtividade.



No terceiro capítulo é essencialmente abordada a mudança emergente, que ao ser correlacionada com os conteúdos validados nos dois primeiros capítulos, permite propor o modelo de liderança técnica que responde à questão central.

Na conclusão são referidos os contributos deste trabalho para o aprofundamento do conhecimento da liderança militar em contexto organizacional, são tecidas algumas considerações sobre os principais fatores intervenientes neste processo e propostas algumas recomendações às entidades que possam vir a utilizar ou a aprofundar esta investigação.



1. A liderança em contexto organizacional

A liderança, desde sempre, esteve muito ligada à organização militar. Através dela inúmeros Homens têm sido inspirados a defender ideais e a realizar grandes feitos, que em muito têm contribuído para vencer novos e mais exigentes desafios.

Neste contexto importa definir o conceito de liderança, que pode ser descrito como o "processo de influenciar, para além do que seria possível, através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado" (Vieira, 2002, p. 11). Desta designação é possível retirar que este processo é um elemento chave na sustentação e bom funcionamento das organizações/instituições, uma vez que promove e dinamiza a cultura organizacional e explora as capacidades dos colaboradores ou subordinados. Tais factos justificam que seja uma disciplina tão amplamente estudada, tanto nas universidades como nas academias militares.

Face ao desafio de tentar descortinar como pode ser realizado o processo de liderança nas Esquadras das Bases Aéreas, vão ser abordados neste capítulo três subtemas que permitem responder à primeira questão derivada.

a. A responsabilidade ética do líder militar

De acordo com um ensaio de Ayres e Clement (1978, cit. por Vieira, 2002, p. 25), um modelo de liderança para a ética organizacional engloba “um quadro de padrões de comportamento, expresso em normas, princípios, orientações de procedimento ou regras de comportamento, definindo o que é apropriado (certo) ou inapropriado (errado)”. Com base neste conceito Vieira (2002, p. 26) identifica dois grupos de fatores que estruturam a ética organizacional: o primeiro, constituído pelos valores, crenças, normas e princípios morais que advêm da sociedade contemporânea e das suas necessidades, e o segundo relacionado com a função das organizações/instituições. Refere que a chave da liderança militar assenta no desenvolvimento e manutenção dos padrões éticos da profissão, colocando no líder militar a responsabilidade de os manter, através da sua conduta e daqueles que lidera.

No que diz respeito à Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de Julho de 2009, no Regulamento de Disciplina Militar (RDM), Título I/Capítulo I/Artigo 1º, expõe que “a organização e a atividade das Forças Armadas baseiam-se nos valores militares fundamentais da missão, da hierarquia, da coesão, da disciplina, da segurança e da obediência aos órgãos de soberania competentes nos termos da Constituição e da Lei.”. No



Capítulo II estão previstos os deveres militares, dos quais se destacam, na tabela 1, algumas alíneas dos Artigos 13.º, 17.º e 18.º intimamente ligadas à responsabilidade ética do comandante e líder militar.

Tabela 1 - Artigos 13.º, 17.º e 18.º do RDM

Artigo 13.º Dever de Autoridade	<p>1 — O dever de autoridade consiste em promover a disciplina, a coesão, a segurança, o valor e a eficácia das Forças Armadas, mantendo uma conduta esclarecida e respeitadora da dignidade humana e das regras de direito.</p> <p>2 — Em cumprimento do dever de autoridade incumbe ao militar, designadamente:</p> <p>a) Ser prudente e justo mas firme, na exigência do cumprimento das ordens, regulamentos e outras determinações, ainda que para tanto haja que empregar quaisquer meios extraordinários indispensáveis para compelir os inferiores hierárquicos à obediência devida, mas, neste último caso, participando imediatamente o facto ao superior de quem dependa;</p> <p>c) Recompensar os seus subordinados, quando o merecerem, por actos praticados ou propor a recompensa adequada se a julgar superior à sua competência;</p>
Artigo 17.º Dever de Zelo	<p>1 — O dever de zelo consiste na dedicação integral e permanente ao serviço, no conhecimento das leis, regulamentos e instruções aplicáveis e no aperfeiçoamento dos conhecimentos, através de um processo de formação contínua, por forma a melhorar o desempenho das Forças Armadas no cumprimento das missões que lhes forem cometidas.</p> <p>2 — Em cumprimento do dever de zelo incumbe ao militar, designadamente:</p> <p>e) Contribuir para que os subordinados adquiram os conhecimentos úteis ao serviço;</p>
Artigo 18.º Dever de Camaradagem	<p>1 — O dever de camaradagem consiste na adopção de um comportamento que privilegie a coesão, a solidariedade e a coordenação de esforços individuais, de modo a consolidar o espírito de corpo e a valorizar a eficiência das Forças Armadas.</p> <p>2 — Em cumprimento do dever de camaradagem incumbe ao militar, designadamente, manter toda a correcção e boa convivência nas relações com os camaradas, evitando rixas, contendas ou discussões prejudiciais à harmonia que deve existir nas Forças Armadas.</p>

Os três artigos citados anteriormente, por si só, definem parte importante das responsabilidades e conduta, não só dos subordinados mas também dos líderes que têm de otimizar os recursos materiais atribuídos e empenhar positivamente os seus recursos humanos no cumprimento das missões.

No que diz respeito às Esquadras das Bases Aéreas da FAP, as características/funções que possuem, têm impacto na definição das realidades organizacionais e, conseqüentemente, nos comportamentos dos militares que nelas trabalham. Esta constatação pode ser facilmente observada através da análise da caracterização das esquadras seleccionadas para esta investigação, prevista no Anexo C.



Em suma, o modelo de liderança para as Esquadras das Bases Aéreas da FAP, tem de contemplar as normas e comportamentos tipificados no RDM e ter em conta com os contextos organizacionais específicos de cada esquadra.

b. Traços e competências de liderança

Determinar quais os traços comportamentais ou as competências que permitem a um comandante de esquadra desenvolver um processo de liderança eficaz é algo que implica, antes de mais, entender o conteúdo desta função. De acordo com o Dicionário de Termos Militares (EME; IAEM, 1977) podemos retirar algumas definições associadas à liderança militar que permitem efetuar a primeira abordagem a este tema:

- *Comando* – “a autoridade conferida pela lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhado pela responsabilidade, a qual não pode ser delegada”;
- *Chefia* – “a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles a confiança, o respeito, a cooperação leal e a obediência”;
- *Administração* – “a ciência e arte do emprego dos recursos colocados à disposição de um comandante militar (recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo) com vista ao cumprimento económico e eficiente da missão”.

Relativamente à definição de *comando* exposta, Vieira (2002, p. 9-10) refere que a mesma engloba implicitamente a definição de *chefia* e de *administração*, e que o termo *gestão* é frequentemente utilizado com o mesmo significado de *administração*, contudo a diferença reside “no predomínio da conceção e da definição de linhas gerais de ação na *administração* e das operações e execução na *gestão*”.

No que diz respeito às Bases Aéreas da FAP a doutrina geral, a estrutura e a definição das competências e atribuições dos titulares dos cargos previstos encontram-se descritas no Regulamento da Organização das Bases Aéreas (RFA 305-1(B), 1999). Em particular, os capítulos 5 e 6 descrevem as dependências, as competências e as qualificações gerais dos vários órgãos e entidades dos Grupos Operacional e de Apoio que compõem uma base aérea.

Relativamente às competências atribuídas aos Comandantes das Unidade Aéreas, das Esquadras de Trafego Aéreo e das Esquadras de Manutenção de Base, descritas no Anexo C, identifica-se que estão intimamente relacionadas com os meios e missões



atribuídos. Por outro lado, e de acordo com o relatado nas entrevistas pelos comandantes destas esquadras na BA Nº6, sintetizadas no Anexo C, existem diariamente desafios organizacionais que exigem um conjunto de traços de liderança que permitam cumprir a missão. Na tabela 2, são descritos os principais desafios identificados pelos comandantes de esquadra entrevistados.

Tabela 2 - Desafios com que os comandantes de esquadra se confrontam (Anexo C).

Pessoais	<ol style="list-style-type: none">1. Diferente aplicação de regras de trabalho a militares e a civis;2. Tempo disponível para dar ações formativas;3. Capacidade de comunicação;4. Disponibilidade para acompanhamento e feedback técnico;5. Garantir a motivação dos subordinados.
Organizacionais	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de recursos humanos;2. Atraso na entrega de material para ações de manutenção ou reparações;3. Separação inadequada de infraestruturas;4. Disponibilidade de meios de transporte fora do horário normal de serviço;5. Disponibilidade de alojamentos de serviço.

A problemática realçada evidência assim a importância dos traços comportamentais no processo de liderança. Esta situação é abordada por Rego e Cunha (2003, p.186) que, numa síntese (tabela 3) de vários autores, identificam: (1) os traços e competências da liderança potencialmente mais eficazes, tendo por base o princípio de que “alguns traços influenciam as competências, sendo estas que influenciam os desempenhos”; (2) a influência dos líderes pode traduzir-se na forma como os diferentes traços se combinam em vários padrões de características; e (3) a possibilidade de diferentes características poderem ser as mais adequadas para diferentes papéis ou situações.

Outro aspeto importante que referem (pp. 187-188) é o de que não parece existir dúvidas sobre a importância da liderança direcionada para o poder social (benefício da organização e não autoengrandecimento) e de que pode ser utilizada em todas as situações. No que diz respeito às necessidades afiliativas ou de sucesso referem que parecem ser contingentes às situações. Segundo os autores, a motivação para o sucesso é importante na medida que permite ao gestor ter iniciativa, assumir responsabilidades face à necessidade de resolução de problemas (com opção de soluções de risco moderado), definir metas elevadas mas realistas e enfatizar os bons desempenhos. No entanto, se estes esforços forem tidos em prol do seu sucesso, e não da equipa, tendem a concentrar o trabalho em si e a descorar em delegar.



Tabela 3 - Traços mais relevantes para a eficácia de gestores (Rego e Cunha, 2003, p. 187)

Traços	Permitem que os líderes:
Energia e tolerância ao stresse (inclui robustez física, resiliência emocional, tenacidade e persistência)	Trabalhem longas horas de trabalho, lidem com ritmos de trabalho febris, respondam calmamente a situações interpessoais tensas/delicadas, lidem com <i>stakeholders</i> hostis, tomem decisões importantes mesmo desapossados de informação adequada, lidem com a ambiguidade. Em suma: sobrevivam na "arena competitiva" organizacional.
Autoconfiança	Influenciem os outros e obtenham o seu empenhamento, enfrentem tarefas difíceis, actuem decisivamente em momentos críticos, estabeleçam objectivos desafiantes para si próprios, para os outros e para a organização, transmitam confiança aos outros, sejam mais persistentes perante os obstáculos, não se demitam das suas responsabilidades em momentos difíceis.
Locus de controlo interno	Sejam mais orientados para o futuro, acreditem que podem mudar o destino da organização, assumam responsabilidades pelas suas acções e pelo desempenho do grupo/organização, tomem iniciativa, sejam proactivos (i.e., façam escolhas e tomem decisões que conduzam a mudanças, em vez de, apenas, lhes reagir), aprendam com os erros (em vez de os atribuírem ao azar).
Maturidade emocional	Tenham mais consciência das suas forças e fraquezas, não se sintam pessoalmente rejeitados apenas porque alguém manifesta uma discordância, não se rodeiem apenas de colaboradores acríticos, evitem "fechar os olhos" aos fracassos e fantasiar sucessos, sejam mais orientados para a auto-melhoria, mais auto-controlados e menos defensivos (e.g., mais receptivos a críticas), menos auto-centrados (mais sensíveis aos outros e ao desenvolvimento da organização), menos impulsivos, mais cooperativos.
Honestidade/integridade	Sejam credíveis, actuem de acordo com os valores que advogam, assumam responsabilidade pelas suas próprias acções e decisões, lidem com os outros de modo franco e não manipulativo, cumpram compromissos, concitem a confiança, lealdade e empenhamento das outras pessoas, induzam os outros a negociar e cooperar, obtenham informações críticas/sensíveis.
Motivação para o sucesso	Desejem alcançar padrões de excelência, procurem nesgas de oportunidade entre os problemas e obstáculos, sejam persistentes, tenham vontade de assumir responsabilidade pela resolução de problemas, tomem iniciativa, prefiram soluções de risco intermédio (e não excessivamente conservadoras ou arriscadas).
Motivação para o poder social	Sejam assertivos, sintam vontade de usar o poder para organizar e dirigir as actividades do grupo, negociar acordos favoráveis, obter apoios para as decisões e os recursos necessários, impor a disciplina. Conduzam esse desejo de influenciar os outros, não para manipulá-los e para alcançar engrandecimento pessoal (motivação para o poder pessoal), mas para desenvolver e fortalecer os colaboradores e alcançar os objectivos organizacionais.

Construído a partir de Kirkpatrick e Locke (1991), Pfeffer (1992a, 1992b), Gregersen et al. (1998), Yukl (1998), e Mumford et al. (2000b)



Por outro lado, se estes esforços forem em prol do seu autoengrandecimento vão ter dificuldade em construir espírito de equipa e em desenvolver os seus colaboradores, podendo mesmo chegar a manipular os outros de acordo com as necessidades da organização. Relativamente à elevada orientação afiliativa, referem que a motivação para o relacionamento amistoso ou de aprovação social, através de comportamentos centrados na preocupação em agradar ou em ser aceite pelos outros, os gestores tendem a evitar tomar decisões impopulares ainda que necessárias.

No que diz respeito às competências em concreto, os autores referem (p. 190) que existem três tipos: as técnicas, as concetuais e as interpessoais. As competências técnicas são importantes para os gestores de nível hierárquico mais baixo, com funções de cariz técnico, enquanto as competências concetuais são importantes para os gestores de topo, que têm de lidar com um vasto conjunto de informação (complexa e ambígua) e tomarem decisões de nível estratégico. As competências interpessoais, mais indicadas para os gestores intermédios, permitem traduzir as políticas e objetivos definidos superiormente em regras, procedimentos e rotinas que servem de referência aos gestores de nível inferior.

Contudo, referem, que é crucial que os gestores intermédios saibam reunir/combina competências técnicas, interpessoais e concetuais.

No seguimento do conteúdo teórico exposto, é possível afirmar que: (1) as competências e atribuições gerais de um comandante de esquadra enquadram-se nas competências interpessoais; (2) os traços identificados podem constituir uma mais-valia no exercício de comando e liderança nas Esquadras das Bases Aéreas. No entanto, e de acordo com o constatado no Anexo C, as esquadras para além de possuírem esquadrilhas com distintas realidades de trabalho, estão condicionadas por algumas limitações organizacionais, o que vão exigir que os comandantes conjuguem distintos traços ou intensifiquem uns em prol de outros, para garantir um processo de liderança eficaz. Desta forma e como resposta à realidade em estudo, propõe-se que diferentes traços sejam conjugados e utilizados nas seguintes circunstâncias:

- Sempre presentes: honestidade/integridade, motivação para o poder social e maturidade emocional. Por constituírem o “cerne” da liderança, coerentes com os princípios éticos.
- Implementação de reestruturações: locus de controlo interno, autoconfiança e motivação para o sucesso. A acrescentar a **criatividade** e a **recetividade** das ideias dos



subordinados, por possuírem muita das vezes o conhecimento prático de como operacionalizar a mudança. Estes traços conjugados permitem a concretização do planeado e o desenvolvimento das capacidades de todos intervenientes.

- Elevada exigência profissional: autoconfiança, energia e tolerância ao *stress*. A acrescentar a **adaptabilidade**, fundamental para contornar as adversidades e encontrar soluções baseadas nas circunstâncias do momento. Em conjunto estes traços permitem superar os desafios com sucesso.

Em suma, pode-se concluir que o perfil tendencialmente mais apropriado para a eficácia da liderança nas esquadras combine uma elevada motivação para o poder social, uma moderada motivação para o sucesso e uma baixa motivação afiliativa, com a utilização de traços ajustados às circunstâncias de períodos estáveis, de mudança ou de elevada exigência profissional.

c. Liderança Situacional

A liderança situacional enquadra-se nas abordagens comportamentais. A noção central baseia-se na interação entre estilo de liderança e maturidade específica: não somente o líder deve saber mudar de estilo, momento a momento, conforme a maturidade do grupo, como também os subordinados vão alterando o seu comportamento em função do estilo de liderança exercido.

A teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1974), de acordo com Feijoo (s.d., p. 2), é utilizada na formação e desenvolvimento de chefias e constitui uma teoria muito rica e instrumentada com forte aplicação em contexto organizacional. A ideia central desta teoria centra-se em três variáveis (p. 2-9). A primeira variável está relacionada com a maturidade dos colaboradores, também designada de "maturidade específica", que pode ser caracterizada através de uma escala de cinco itens, associados tanto à "maturidade funcional" como à "maturidade psicológica" (tabela 4) e consiste numa combinação entre o grau de motivação e a competência técnica que os colaboradores possuem em relação às tarefas. A segunda variável está relacionada com o comportamento do líder e a forma como este dirige a sua atenção para as tarefas e para o relacionamento com os colaboradores. A terceira variável assenta no conceito de que poder e liderança são indissociáveis, na medida em que o processo de liderança visa influenciar o comportamento de outrem e de que não existe uma base de poder claramente superior em



todas as circunstâncias. Neste sentido, a liderança situacional propõe sete "bases de poder" (tabela 5), que na posse do líder garantem que os subordinados se submetam à sua autoridade.

Tabela 4 – Maturidade específica (Feijoo, s.d., p.2)

Maturidade funcional	Maturidade psicológica
1. Experiência anterior na função; 2. Conhecimentos sobre a função; 3. Capacidade de resolução de problemas no âmbito da função; 4. Capacidade para assumir responsabilidades no âmbito da função; 5. Capacidade para cumprir prazos no exercício da função.	1. Disposição para assumir responsabilidades no âmbito da função; 2. Motivação em relação aos objetivos da função; 3. Persistência; 4. Atitude no trabalho; 5. Independência.

Tabela 5 - Bases de poder nos diferentes níveis de maturidade específica (Feijoo, s.d., p. 7)

Elevada maturidade específica ↑ ↓ Baixa maturidade específica	Competência	A influência do líder assenta na sua superior competência e experiência em relação à situação ou problema enfrentados;
	Informação	A influência do líder assenta na sua capacidade de contribuir para o grupo com a informação e os recursos necessários para o êxito da missão comum;
	Referência	A influência do líder assenta no seu prestígio e no sentido de pertença, entre os seus seguidores, ao grupo que lhes permite comungar com esse prestígio;
	Legitimidade	A influência do líder assenta na sua legitimação pelo dispositivo formal reconhecido pelo grupo de seguidores (ex. eleição, nomeação, sucessão);
	Recompensa	A influência do líder assenta na sua capacidade de dispensar recompensas, quer tangíveis – aumentos, promoções – quer intangíveis – elogio, reconhecimento;
	Relacionamento	A influência do líder assenta no poder de terceiros com quem está alegadamente relacionado, e na percepção de que pode recorrer a eles;
	Coerção	A influência do líder reside na sua capacidade objetiva – legítima ou não – de punir os que não lhe obedecerem.

A relação entre as duas primeiras variáveis pode ser visualizada na figura 1 e define uma sequência lógica de estilos de liderança, ao longo da curva em forma de sino, ajustados aos quatro níveis de maturidade específica dos subordinados. Esta adequação de estilos permite desenvolver gradualmente os subordinados, desde um estado de forte



dependência técnica até um elevado nível de autonomia. Permite igualmente enfrentar situações de regressão de maturidade, sempre que um qualquer incidente afete um ou mais subordinados. Nestas situações, o líder deve adequar o estilo ao novo e menor grau de maturidade desse ou desses subordinados (p.4-6).

Na figura 2 estão identificadas as bases de poder que permitem influenciar os vários níveis de maturidade específica. Ao se ajustar a base de poder ao nível de maturidade o processo de amadurecimento dos colaboradores (p. 8) vai ser estimulado.

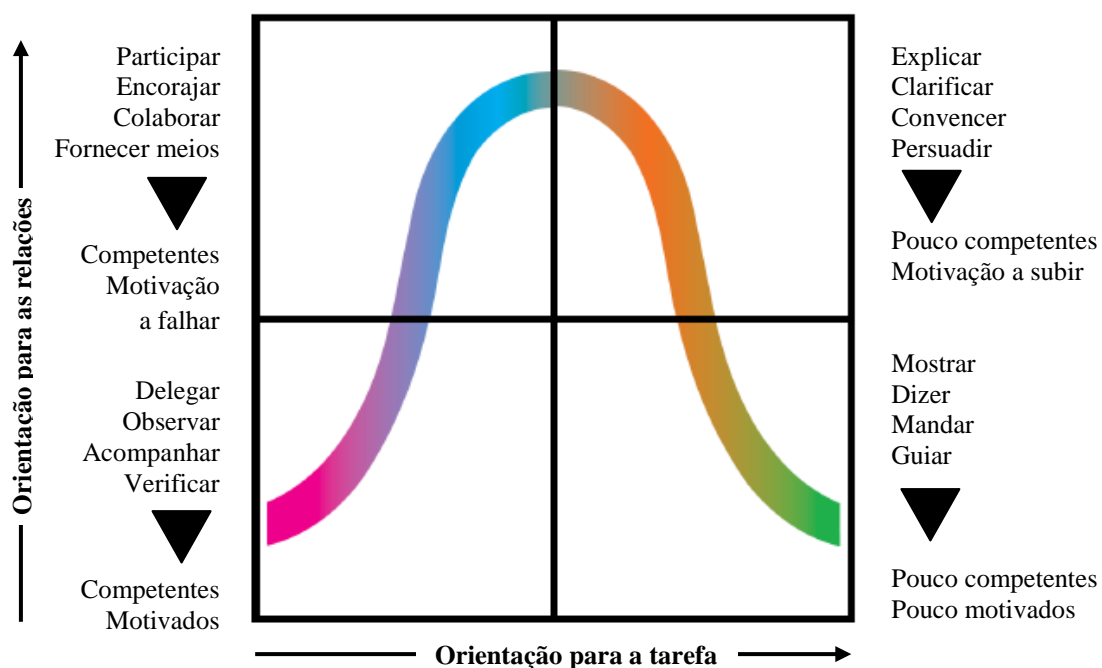


Figura 1- Estilos de Liderança (Feijoo, s.d., p. 6)

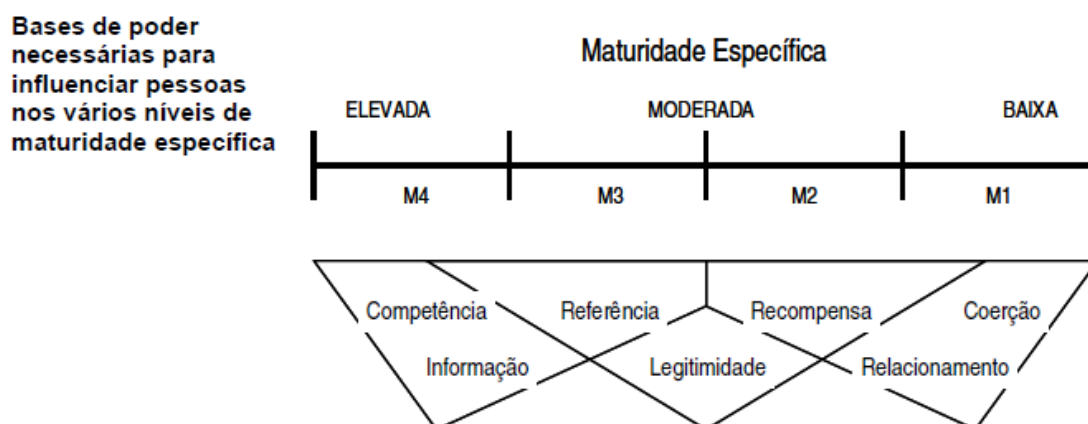


Figura 2 - Bases de poder e níveis de maturidade específica (Feijoo, s.d., p. 8)



É, no entanto, importante referir que este modelo de liderança é fortemente contestado por não prever qualquer regra de conduta ou ética organizacional que oriente as ações ou intenções do líder, podendo-se tornar numa “ética instrumental e maquiavélica, que mina as relações de confiança entre os gestores e os seus colaboradores” (Rego e Cunha, 2003, p. 200). Contudo, é interessante verificar a aplicabilidade da teoria de Hersey e Blanchard na adequação do estilo de liderança a distintos contextos organizacionais. Casse foi um dos percussores desta teoria “ao advogar que cada um dos quatro estilos pode/deve ser aplicado em diferentes circunstâncias de mudança” (1991, cit. por Rego e Cunha, 2003, p. 202).

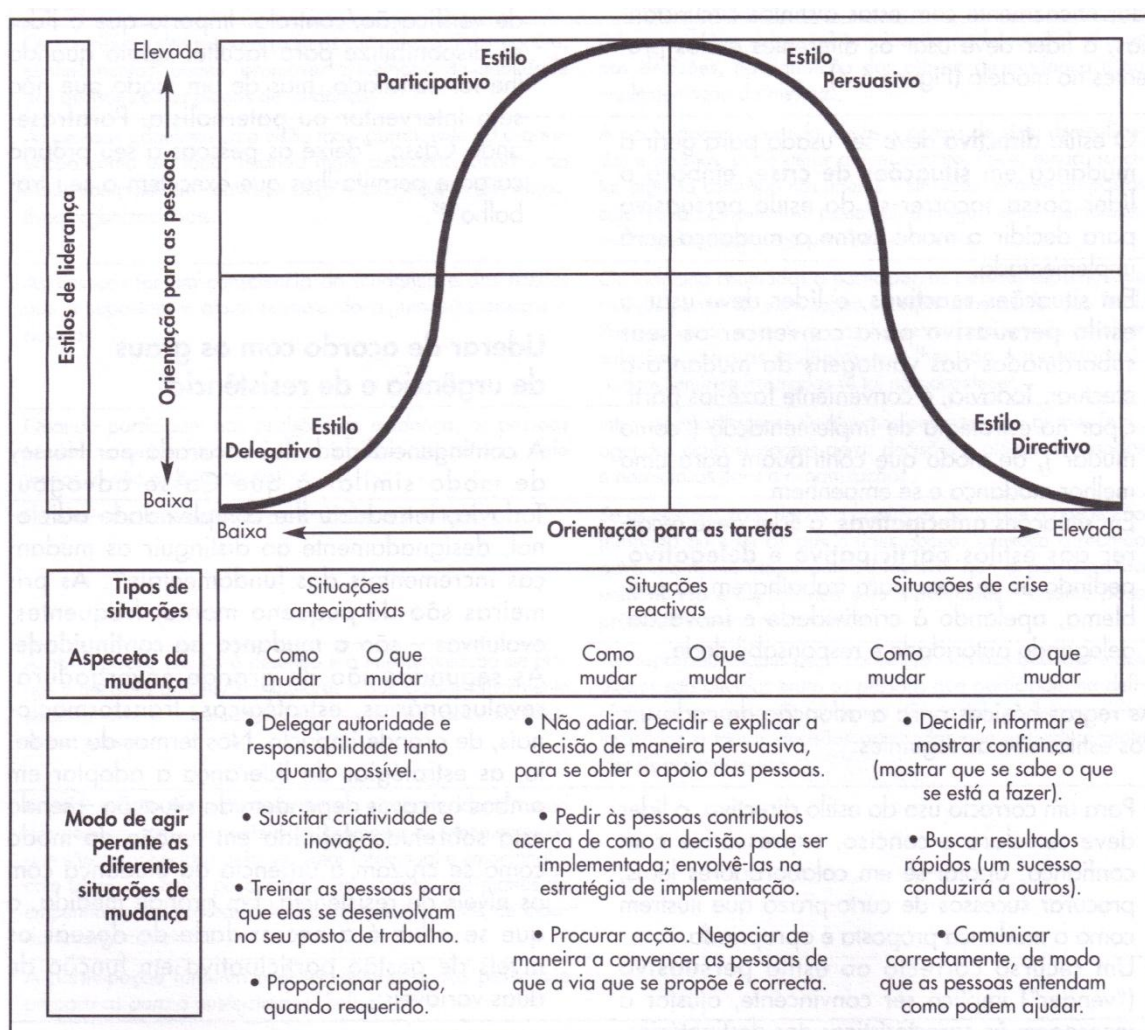


Figura 3 - Adequação dos estilos de liderança às diferentes situações de mudança (Rego e Cunha, 2003, p. 204)

O modelo de Casse define três tipos de situações de mudança: a antecipativa, a reativa e a de crise. A antecipativa caracterizada pelas situações em que o líder tem tempo para pensar, planear e executar a mudança; a reativa, em que o líder dispõe de pouco tempo, sendo recomendado uma reacção rápida; e a de crise, que exige rapidez de resposta



para não comprometer o funcionamento da organização. Este modelo, representado na figura 3, centra a implementação da mudança na resposta às perguntas “o que mudar” e “como mudar”.

De acordo com as três situações de mudança, o líder deve usar diferentes estilos:

- Diretivo, em situações de crise, embora possa socorrer-se do estilo persuasivo para decidir o modo como a mudança será implementada;
- Persuasivo, em situações reativas, para convencer os seus subordinados das vantagens da mudança a efetuar, sendo aconselhado fazê-los participar na estratégia de implementação ("como mudar"), de modo a se empenharem e contribuírem para uma melhor mudança;
- Participativo e delegativo, em situações antecipativas, pedindo às pessoas para se concentrarem e trabalharem no problema, apelando à criatividade e inovação, delegando autoridade e responsabilidade.

Nestes contextos, pode ser questionável a decisão de incluir ou não os colaboradores no planeamento e implementação das mudanças necessárias, uma vez que existem vantagens e desvantagens em o fazer. Na tabela 6 Rego e Cunha (p. 202), resumem um conjunto de vantagens, desvantagens e riscos do envolvimento/participação das pessoas na mudança.

A utilização dos mecanismos associados às teorias de Hersey e Blanchard e de Casse nas Esquadras das Bases Aéreas, numa primeira análise, permite ir de encontro às necessidades de o processo de liderança ser ajustado às exigências dos diversos contextos de trabalho. Contudo, sugerir a aplicação destes modelos teóricos obriga, antes de mais, a identificar se existe propensão para distintos estilos de liderança. Com este propósito foi aplicado um questionário autodiagnóstico (Parte I - Anexo D) aos elementos da amostra selecionada para este estudo. Na tabela 6, são descritos os resultados da análise estatística, tendo por base os resultados obtidos na Parte I do Anexo E.



Tabela 6 - Vantagens, desvantagens do envolvimento das pessoas na mudança (Rego e Cunha, 2003, p. 202)

Vantagens	Desvantagens e riscos
<p>Os contributos das pessoas (com as suas idéias, informações, conhecimentos) podem promover a melhoria da qualidade das decisões e dos planos de mudança.</p> <p>As pessoas adquirem uma visão mais abrangente da organização como um todo, ficando mais consciencializados do modo como podem contribuir para a prossecução dos objectivos organizacionais.</p> <p>As pessoas tomam consciência da mudança e das razões que a suportam - assim removendo algumas incertezas e dúvidas.</p> <p>Quando participam nas decisões de mudança, as pessoas tendem a empenhar-se na sua implementação (ou, pelo menos, a não as boicotarem).</p> <p>Os níveis de motivação para o trabalho aumentam.</p> <p>A participação facilita o desenho e a implementação de planos e decisões difíceis/impopulares - que o líder dificilmente poderia levar a cabo sozinho sem riscos de boicote ou resistência passiva.</p> <p>A participação pode incrementar os níveis de identificação das pessoas com a organização, promover os sentimentos de que são reconhecidas pelo seu valor intelectual e emocional -com todos os efeitos positivos daí advenientes nos planos do empenhamento, da lealdade, dos comportamentos de cidadania organizacional.</p> <p>A participação fomenta o desenvolvimento das pessoas e prepara-as para a ausência das chefias.</p>	<p>Pelo tempo que exige, a participação pode suscitar atrasos nas decisões, na definição dos planos de mudança e na implementação da mesma.</p> <p>A participação, gerando ideias e pontos de vista diversificados e opostos, pode gerar algum conflito. Pode, ainda, suscitar alguma confusão nos líderes - situados perante propostas cuja valia comparativa pode ser ambígua e/ou complexa, assim gerando alguma paralisia decisória.</p> <p>Quando são chamadas a participar, as pessoas esperam que os seus pontos de vista sejam incorporados na decisão final. Por razões diversas (e.g., os líderes necessitam de escolher soluções entre as múltiplas que lhes são apresentadas), podem sentir-se frustradas se tal não acontecer.</p> <p>Interesses particulares de algumas pessoas e/ou grupos (e.g., agendas ocultas) podem gerar decisões e planos enviesados e perniciosos para a organização.</p> <p>Se as pessoas convidadas a participar adquirem a percepção (fundada ou não) de que o líder apenas convoca a reunião para manipulá-las, é então plausível que a participação empenhada e espontânea seja hipotecada - mesmo para próximos eventos de mudança.</p> <p>As responsabilidades pelas consequências das decisões e dos planos são diluídas entre as pessoas que participam na definição do processo de mudança. Como tal, podem sentir-se impelidas a tomar decisões arriscadas que individualmente jamais preconizariam.</p>

Construído a partir de Casse (1991), Kim e Mauborgne (1998) e Rego (2001a)



Tabela 7 – Síntese da análise estatística Parte I (Anexo E).

Composição da amostra	
Grupo A	Trabalho efetuado no horário normal de serviço (0900/1700). Constituído pelas esquadrilhas de Infraestruturas e a Oficinal (EMB), com 21 indivíduos inquiridos, corresponde a 16.2% da amostra.
Grupo B	Trabalho por turnos ou que implique, com alguma frequência, entrar ao serviço mais cedo ou sair mais tarde. Constituído pelas esquadrilhas de Assistência e Socorro, de Trafego Aéreo (ETA) e de Transportes (EMB), com 45 indivíduos inquiridos, corresponde a 34.6% da amostra.
Grupo C	Trabalho que implica uma disponibilidade extraordinária que dificulta o planeamento da vida pessoal. Constituído pelas esquadrilhas de Manutenção e Operações (E502) com 64 indivíduos inquiridos, corresponde a 49.2% da amostra.
Constatações observadas	
<p>1. Mais de 60% dos questionados possuem maturidade específica média a elevada, sugerindo que valorizam a relação em prol da tarefa.</p> <p>2. Nos três grupos definidos os níveis médios do reportório (ordem preferência para os estilos participativo (Q3), delegativo (Q4), diretivo (Q1) e persuasivo (Q2)) não existem diferenças estatisticamente significativas.</p> <p>3. O perfil dominante é o estilo participativo e o perfil de apoio (segunda maior cotação), para os grupos B e C é o estilo delegativo, para o grupo A é o persuasivo. Uma das possíveis razões para esta constatação é facto de algumas das especialidades dos elementos dos grupos B e C necessitarem de um elevado grau de responsabilidade e de autonomia para a execução das tarefas, face às especialidades dos elementos do grupo A.</p> <p>4. Um dado interessante é revelado na dependência do estilo de liderança com o aumento de anos na esquadra, em que o perfil dos grupos A e B se desvia de Q1 para Q4, enquanto no grupo C a relação é inversa. Uma possível razão para o grupo C possuir uma relação inversa, reside no facto da esquadra ter um contexto organizacional muito instável, exigindo rápidas respostas às frequentes alterações de trabalho. Face às experiências que possuem, os elementos com maior tempo de esquadra preferem uma liderança mais diretiva que permita o rápido esclarecimento do que é requerido. No entanto, a forma como desempenham as tarefas é da responsabilidade dos elementos, com um nível significativo de autonomia ajustado às suas competências.</p>	

Os resultados obtidos mostram que existe propensão para diferentes estilos de liderança e realçam a importância de poderem ser utilizados em contextos organizacionais distintos. Esta constatação leva a que a utilização dos modelos de Hersey e Blanchard e de Casse possam ter forte aplicabilidade nas Esquadras das Bases Aéreas. No que diz respeito aos modelos não preverem qualquer regra de conduta ou ética organizacional, tal situação



fica salvaguardada pela responsabilidade ética do líder militar, na medida que constitui a base de relacionamento na estrutura de comando.

Tendo por base a investigação teórica e operacional efetuada ao longo deste capítulo é possível validar a H1 e responder à primeira questão derivada, uma vez que:

- No primeiro subtema, comprovou-se que **a liderança nas Esquadras das Bases Aéreas deve ser realizada de acordo com a ética militar;**
- No segundo subtema, foi **identificado um conjunto de traços que podem exponenciar as competências interpessoais** dos comandantes de esquadra, no modo de interagir com os subordinados e com situações de mudança ou de elevada exigência profissional;
- No terceiro subtema, comprovou-se a **importância do processo de liderança ser ajustado à realidade situacional.**



2. Bem-estar e Desempenho

O presente capítulo pretende identificar quais os fatores que estão relacionados com o bem-estar e o desempenho no trabalho e responder à segunda questão derivada. No primeiro subtema é explorado o conteúdo teórico relacionado com a satisfação no trabalho e identificado o atual nível de satisfação na amostra selecionada para este estudo. No segundo subtema é abordada a importância das recompensas face às expectativas e qual o impacto deste binómio no ciclo da produtividade.

a. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um tema que tem sido amplamente estudado, no entanto, continua a ser considerado muito subjetivo por estar associado a estados emocionais.

De acordo com vários autores a definição de satisfação está mais associada a estados afetivos e cognitivos do que à questão da produtividade, isto é, a “um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade.” (Brief, 1998 cit. por Cunha et al., 2003, p. 127). Outro aspeto realçado é o de que a satisfação com o trabalho é o resultado de uma avaliação do trabalho e da vida em geral, o que faz com que os aspetos afetivos não sejam suficientes para prever o nível de desempenho dos empregados nem a sua vontade em se empenharem. Devido a esta ambiguidade o estudo da satisfação pode ser centrado em três modelos de investigação, tendo por base os indivíduos, as situações ou a interação entre indivíduos e situações (p. 128).

Face à linha de investigação percorrida no primeiro capítulo, que realça tanto a importância dos comportamentos como das circunstâncias, a presente investigação incide sobre o modelo interacionista (interação entre indivíduos e situações).

Segundo Schneider, os modelos interacionistas encaram o comportamento como o resultado da convergência de fatores internos e externos, em que o comportamento das pessoas é coerente, sendo essa coerência resultante da construção psicossocial das situações (1983, cit. por Cunha et. al, 2003, p. 133). Uma evolução desta perspetiva descreve que em vez de sujeitos passivos cujo comportamento depende das características das situações, os indivíduos deverão ser considerados capazes de gravitar em torno de situações congruentes com os seus atributos pessoais (Snyder e Ickes, 1985 cit. por Cunha et. al, 2003, p. 133) e de, simultaneamente, serem cocriadores das suas situações de trabalho (Schneider, 1983 cit. por Cunha et. al, 2003 p.133).



No entanto, são ainda poucos os estudos que sustentam esta teoria, existindo a necessidade de ser empiricamente validada. Uma abordagem a explorar, propõe que “a satisfação pode estar relacionada com as possibilidades que o trabalho oferece em termos de alcance dos objetivos pessoais” (Roberson 1990 cit. por Cunha et. al, 2003, p. 134), sustentando a ideia que os fatores responsáveis pela motivação e pelo desempenho possam ser os mesmos que pela satisfação com o trabalho.

A compreensão desta abordagem implica, desde logo, entender quais as diferenças entre satisfação e motivação. Enquanto a primeira, tal como todas as outras atitudes face ao trabalho, diz respeito às avaliações/afetos sobre objetos/condições/resultados; a segunda, refere-se ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido do alcance de objetos/condições/resultados (Schneider, 1985 cit. por Cunha et al., 2003, p.126). A motivação pode ser também definida como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no individuo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração” (Pinder, 1998 cit. por Cunha et al., 2003, p.102).

De entre as várias teorias de motivação, são as organizacionais que mais interesse têm em ser abordadas nesta investigação. Estas podem ser divididas em teorias de conteúdo e em teorias de processo. As teorias de conteúdo tentam explicar a motivação analisando o que motiva as pessoas, enquanto as teorias de processo procuram entender como se desenrola o comportamento do motivado (Cunha et al. 2003, p. 103).

(1) Teoria bifatorial de Herzberg

A teoria bifatorial de Herzberg (1957) enquadra-se nas teorias de conteúdo, e tem como ideia central a existência de dois grupos distintos de fatores relacionados com a satisfação no trabalho: os motivadores e os higiénicos.

Tendo por base esta teoria, Maciel e Sá (2007, p. 70) referem que os fatores motivadores quando presentes proporcionam um alto nível de satisfação e que os higiénicos quando ausentes provocam insatisfação, no entanto, a ausência de satisfação não pode ser designada de insatisfação e vice-versa. Evidenciam o facto de existirem pessoas voltadas essencialmente para a procura de realização, de responsabilidade, de promoção do próprio trabalho e de reconhecimento merecido e, em oposição, existem indivíduos que centram a atenção em elementos como o salário, a competência da supervisão, as condições de trabalho, a segurança, a política administrativa da organização e o



relacionamento com os colegas de trabalho. Enquanto para os primeiros a tarefa adquire grande significado e a deterioração dos fatores ambientais não lhes cria grandes dificuldades - “procuram motivação”, para os segundos, é o contexto ambiental que adquire grande relevo e conseqüentemente maior impacto se afetado - “procuram manutenção”.

De qualquer forma, os fatores motivadores estão diretamente relacionados com o conteúdo de trabalho, em que o desempenho do trabalhador, o seu desenvolvimento e reconhecimento só por ele podem ser assegurados. Os fatores higiênicos estão essencialmente relacionados com o contexto e ambiente de trabalho (p. 71).

Na figura 4 estão representados os dezasseis fatores da teoria bifatorial, a azul os fatores motivadores e a amarelo os higiênicos. A percentagem do impacto que possuem na promoção de satisfação ou de insatisfação (caso estejam ausentes ou deteriorados), é uma interpretação de Chapman, tendo por base a investigação de Herzberg.

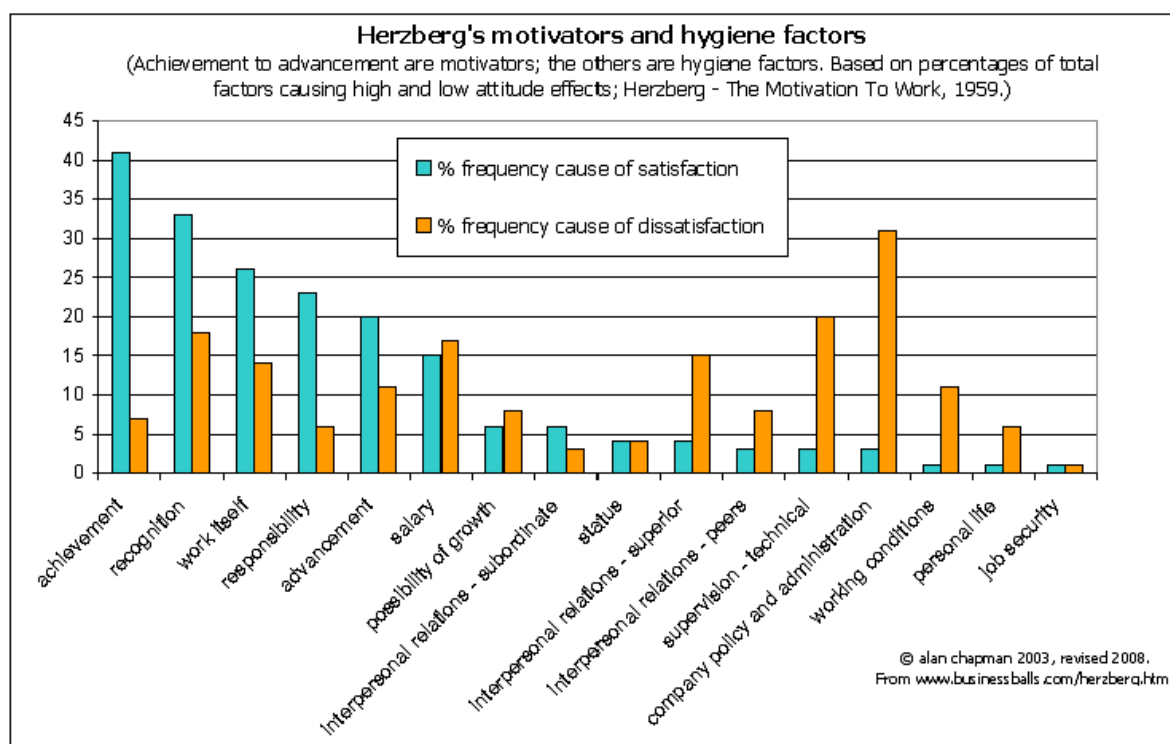


Figura 4 - Fatores motivadores e higiênicos de Herzberg (Chapman, 2008)

Uma das críticas apontadas a esta teoria reside na ambigüidade do “peso” de cada fator face às diferentes realidades pessoais. Esta subjetividade pode tornar os fatores tanto motivacionais como higiênicos. Apesar desta limitação, esta teoria tem sido amplamente utilizada em estudos para medir os níveis de satisfação e insatisfação dos elementos que trabalham nas organizações (Cunha et al. 2003, p. 108).



Face ao conteúdo teórico exposto, a teoria de Herzberg permite efetuar uma primeira abordagem na identificação dos fatores que promovem o bem-estar nas Esquadras das Bases Aéreas. Com esse propósito, aplicou-se um questionário autodiagnóstico (Parte II - Anexo D) aos elementos da amostra em estudo. Da análise estatística (Parte II – Anexo E) dos dados obtidos sobre os fatores motivadores e aos fatores higiênicos, foi possível constatar:

- O Conteúdo de Trabalho e o Sentimento de Realização, demonstram ser fatores motivadores com forte expressão em todos os elementos da amostra. Realça-se a situação dos elementos da E502 (grupoC), que embora possuam um ambiente organizacional que dificulta o planeamento da vida pessoal, o facto de lidarem com um trabalho desafiante, com alta tecnologia aeronáutica, desempenharem missões nacionais e internacionais com impacto direto no bem da nação, conseguem ter praticamente o mesmo nível de satisfação que os de grupo A e B com uma situação profissional mais estável.
- A Responsabilidade e a Autonomia constituem igualmente dois fatores motivadores importantes, uma vez que mais de 60% do total dos elementos identificam que lhes são atribuídos. Esta realidade poderá estar relacionada com as elevadas percentagens de empenho identificadas (superior a 70%, tanto a nível individual como em equipa). Por outro lado, realça-se a necessidade de serem aproveitadas todas as capacidades dos elementos, tornando-os mais participativos na organização.
- A confrontação dos *scores* obtidos para os fatores motivadores com maior expressão, face ao obtido para a satisfação geral, mostra uma coerência de valores. No que diz respeito à Satisfação Geral a percentagem é superior a 80% nas três realidades da amostra.
- À semelhança do que foi identificado no capítulo 1, o conhecimento da maturidade específica de cada elemento ou das equipas é fundamental para adequar o estilo de liderança. Cabe ao líder proporcionar novos desafios que abram espaço para o desenvolvimento profissional, garantindo o Sucesso/Reconhecimento dos subordinados.
- O Feedback Técnico foi identificado como um importante fator higiênico, tendo sido também identificado a necessidade de existirem mais reuniões com vista à uniformização de procedimentos e/ou esclarecimento dos objetivos organizacionais. Esta situação possui maior destaque nos elementos dos contextos de trabalho de maior instabilidade.



- O Ambiente de Trabalho é provavelmente um dos fatores higiênicos mais importantes no contexto organizacional estudado, face às elevadas percentagens verificadas nos três grupos. São de realçar a importância do convívio depois do serviço, os eventos que tem por objetivo juntar os militares e seus familiares em atividades de lazer, e a possibilidade de se saber a quem recorrer na presença de um problema de trabalho.
- Relativamente ao Impacto da Vida Profissional na Vida Pessoal, foi identificado que os elementos dos grupos B e C, com elevado empenho fora do horário normal de serviço ou em destacamentos, conseguem compatibilizar ambas as realidades. Referem que não se importam de trabalhar por turnos em prol de uma vida mais estabilizada. Contudo, existe uma elevada percentagem de elementos dos grupos B e C que pretendem mudar de esquadra ou de base aérea
- Realça-se a necessidade de redefinir as estratégias organizacionais na área dos transportes, uma vez que permitem o aumento da qualidade de vida dos militares.
- A Estagnação na Carreira, quer seja pelo congestionamento no quadro da especialidade ou pelo congelamento no posto, é sem dúvida o grande fator que contribui para o nível de insatisfação de todos os elementos da amostra.
- Da análise geral dos scores médios obtidos a partir dos fatores higiênicos utilizados deduz-se que o nível de insatisfação é baixo nos três grupos. Por outro lado, o conjunto de fatores higiênicos apresentado consegue interpretar o impacto do contexto de trabalho nos elementos das esquadras em estudo

Em suma, face às constatações obtidas na investigação verifica-se a aplicabilidade da teoria de bifatorial de Herzberg na amostra em estudo, sendo possível comprovar que podem coexistir no mesmo indivíduo sentimentos de satisfação e insatisfação. Realça-se a importância de os comandantes de esquadra e de esquadrilha desenvolverem um processo de liderança que contribua para a promoção e sustentação dos fatores motivadores e dos fatores higiênicos que estejam ao seu alcance, como são exemplo, a adequação correta de atribuição das tarefas, autonomia/responsabilidade, feedback técnico, o fomento de oportunidades de desenvolvimento profissional, o bom ambiente organizacional diminuindo tanto quanto possível o impacto negativo das exigências profissionais na vida pessoal dos subordinados. Está igualmente nas mãos dos comandantes de esquadra cultivarem eventos de lazer, que promovam a boa camaradagem e o sentido de pertença. No que diz respeito ao nível de decisão do comando da base aérea podem ser redefinidas as



estratégias de utilização dos transportes da base e garantidas as necessidades para que se possam implementar turnos de trabalho sempre que necessário. Estes dois aspetos podem constituir um forte contributo para a melhoria da qualidade de vida dos militares.

(2) Teoria das Expectativas

A teoria das Expectativas de Victor Vroom (1964) enquadra-se nas teorias de processo, e tem como ideia central a conceção do comportamento e do desempenho como sendo o resultado de uma escolha consciente, em que o comportamento escolhido é, geralmente, aquele que induz a maiores ganhos para a pessoa. Esta teoria pode ser estruturada em torno de três conceitos (Cunha et al. 2003, p. 118):

$$\text{Motivação} = f(\text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência})$$

- Expectativa: probabilidade subjetiva de se entender que um determinado esforço resulta num **desempenho** bem-sucedido, estando condicionado pela **existência de meios** e de **competências para o sucesso**, e pela obtenção de uma **recompensa** para o esforço bem-sucedido.
- Instrumentalidade: grau com que um resultado sustenta o acesso a um outro resultado.
- Valência: para que exista esforço é necessário que a recompensa tenha uma valência (valor) positiva, contudo, o valor atribuído pode variar de pessoa para pessoa.

De acordo com esta teoria constata-se que, se um dos fatores for nulo anula a existência de motivação. Tal facto não parece coerente com os resultados obtidos na investigação efetuada sobre a aplicabilidade da teoria Bifatorial onde se verifica que a motivação resulta da existência de vários fatores e que a inexistência de um não anula o processo de motivação.

É no entanto de realçar o conceito de “expectativa” obtido a partir desta teoria, na medida em que relaciona as competências para o sucesso, a existência de meios, a recompensa e o desempenho. Se os dois primeiros fatores já foram abordados anteriormente, o primeiro relacionado com a maturidade específica e o segundo com os fatores motivadores, sendo necessário explorar o que pode constituir a recompensa e o desempenho e verificar a sua utilidade no processo de liderança nas Esquadras das Bases Aéreas.

A recompensa, pode ser concretizada através do sistema de recompensas descrito no RDM, TÍTULO II, CAPÍTULO I, Artigo 25.º Espécies de Recompensas, que prevê um



conjunto de recompensas para “condutas relevantes, que transcendam o normal cumprimento dos deveres regulamentados”, estando previstas as recompensas de Louvor, Licença por mérito e Dispensa de serviço. Daqui resulta que existem formas distintas de valorizar os desempenhos extraordinários, através do louvor, e de recompensar o forte empenho nos objetivos traçados, através de licenças por mérito ou de serviço, contribuindo para o descanso e valorização da vida pessoal dos subordinados. Os comandantes de esquadra podem ainda utilizar a formação técnica ou a nomeação para missões que envolvam remuneração extra, no sentido de constituir uma recompensa pelo trabalho desenvolvido.

Quanto ao desempenho, é-lhe dedicado o subtema seguinte no sentido de ser explorado e correlacionado com a satisfação e com a produtividade.

b. Satisfação e desempenho

Embora a satisfação possa não estar sempre associada à produtividade, resultados de trabalhos recentes como o de Staw e Barsade fornecem novas pistas, considerando que existe a possibilidade de os indivíduos com níveis mais elevados de afeto positivo serem os que obtêm melhores resultados em tarefas que envolvem tomada de decisão ou relacionamento interpessoal (1993, cit. por Cunha, et al., 2003, p. 137). Por outro lado, Locke e Latham propõem um modelo (figura 5) - Ciclo de Elevado Desempenho (CED) que integra a relação Motivação-Satisfação-Produtividade e reúne princípios de diversas teorias descritas no seguinte conjunto de ideias (1990, cit. Cunha et al. 2003, p. 138):

- As pessoas são confrontadas com objetivos desafiantes;
- “Se estes objetivos forem acompanhados de elevada expectativa ou de elevado sentimento de auto-eficácia, o resultado pode ser um desempenho elevado”;
- É necessário que as pessoas se comprometam com os objetivos, recebam *feedback* da atividade desenvolvida, detenham capacidades adequadas e não estejam condicionadas por constrangimentos situacionais;
- O elevado desempenho é obtido através de quatro mecanismos: direção da atenção e da ação, esforço, persistência e desenvolvimento de estratégias e planos para a execução da tarefa;
- Se for recompensado, o elevado desempenho conduz à satisfação com o trabalho;
- A satisfação fomenta, por sua vez, um novo empenhamento na organização e no alcance dos seus objetivos.



Este modelo realça a importância da atribuição de objetivos desafiantes, das expectativas, do envolvimento total das pessoas no trabalho e da existência de mecanismos que permitam o elevado desempenho. Os “elevados desempenhos, associados a recompensas gratificantes, são os precursores da satisfação com o trabalho” implicando que a satisfação possa, em correlação inversa, sustentar o desempenho (Cunha et al. 2003, p.138).

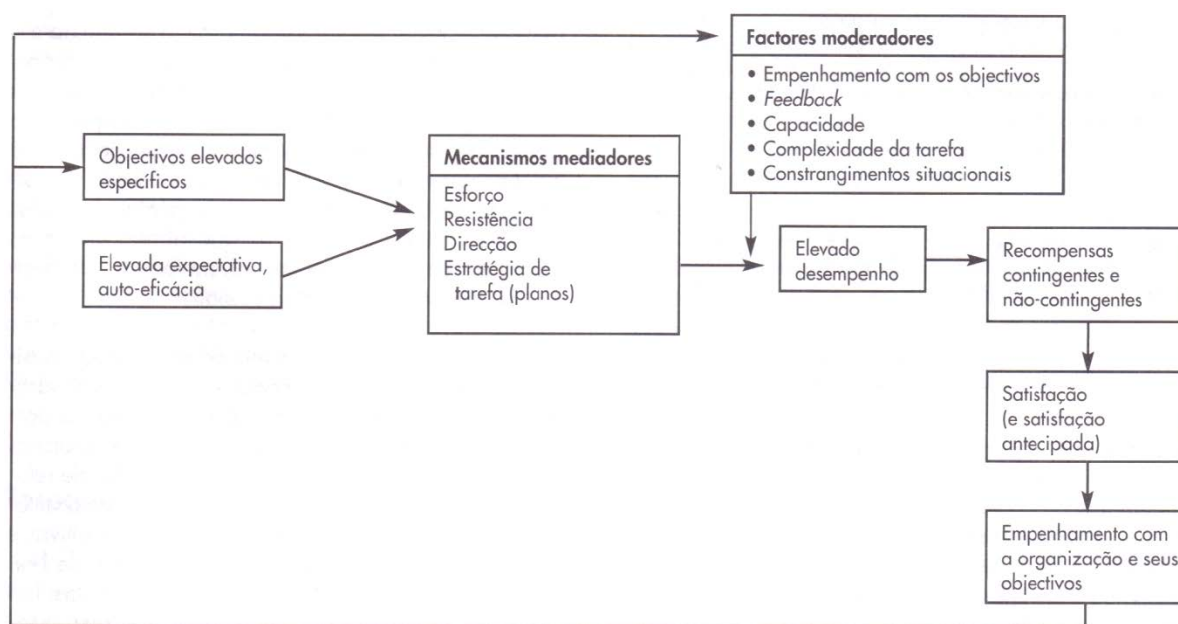


Figura 5 - Ciclo de elevado desempenho (Cunha et al, 2003, p.138)

Da análise do CED constata-se que o mesmo se centra: (1) no papel do líder ou gestor, na medida em que é ele que define os objetivos, as estratégias e os planos gerais; (2) no conteúdo e contextos de trabalho; (3) nas capacidades técnicas, psicológicas, empenho e expectativas dos elementos; e (4) nas possíveis recompensas que podem alcançar. Tendo por base toda a investigação teórica abordada até agora, sugere-se que o desempenho seja função dos seguintes fatores:

$$D^{nho} = f(\text{estilo de liderança recebido} + \text{maturidade específica} + \text{conteúdo de trabalho} + \text{meios disponíveis} + \text{expectativa} + \text{recompensa})$$

Esta definição relaciona as teorias da liderança situacional de Hersey e Blanchard, bifatorial de Herzberg e CED de Locke e Latham, constituindo uma visão holística do desempenho em contexto organizacional. Do ponto de vista operacional a compreensão desta definição vai permitir aos comandantes de esquadra e de esquadrilha perceberem o que pode ser corrigido ou otimizado nos subordinados/equipas de modo a aumentarem o seu desempenho.



Face aos resultados obtidos na investigação teórica e operacional desenvolvida ao longo deste capítulo, é possível responder à segunda questão derivada, uma vez que:

- No primeiro subtema, foram **identificados os fatores motivadores e os fatores higiénicos que ao serem utilizados no processo de liderança garantem que a satisfação no trabalho prevalece sobre a insatisfação, gerando-se um sentimento de bem-estar, o que valida a H2.**
- No segundo subtema, foi **identificado que o desempenho no trabalho é função, não só, de competências técnicas e de meios existentes, mas também, de expectativas, de recompensas, do estilo de liderança recebido e do conteúdo de trabalho, o que valida a H3.**



3. Liderança Técnica

Tendo por base os capítulos anteriores pretende-se agora explorar o papel da liderança no contexto de mudança organizacional e estruturar um modelo que responda à questão central, permitindo obter o conceito de liderança técnica para as Esquadras das Bases Aéreas da FAP.

a. Mudança Planeada e Emergente

A mudança nas organizações pode ser implementada de acordo com dois processos, o planeado ou o emergente. A mudança planeada estabelece-se através de visões, estratégias e planos idealizados pela chefia de topo, com vista a ser implementada gradualmente na estrutura da organização. A concretização desta mudança passa por várias etapas e lida com resistências que possam vir a surgir. Um dos modelos que melhor representa a mudança planeada é o de Kotter, caracterizado por ser essencialmente aplicável a mudanças de maior dimensão, através de uma sequência de oito etapas, descritas na tabela 8 (Rego e Cunha, 2003, p. 141). Segundo Kotter as mudanças bem-sucedidas aderem a este processo multi-etápico, uma vez que geram motivação suficiente para afastar as fontes de inércia e a eficácia do processo depende essencialmente da qualidade da liderança, não apenas da excelência da gestão (1996, cit. por Rego e Cunha, 2003, p. 141). Este modelo engloba oito etapas, das quais as quatro primeiras ajudam a enfrentar o *status quo* organizacional; as três seguintes permitem a introdução de novos procedimentos e, a última, consolida a mudança na organização (Rego e Cunha, 2003, p. 141).

Quanto à mudança emergente, possui características e pressupostos distintos da mudança planeada. Segundo Orlikowski consiste “no surgimento de novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e na ausência de um programa pré estabelecido” (1996, cit. por Rego e Cunha, 2003, p. 161). A mudança emergente é “sensível às especificidades locais, às particularidades contextuais”, em que a mudança é gerada localmente, em tempo real e como resposta a necessidades específicas; dá espaço para a improvisação, para o controlo de danos, para o aproveitamento de oportunidades e cria disponibilidade ou propensão para a aceitação da mudança planeada (Rego e Cunha, 2003, p. 163).



Tabela 8 - As oito etapas da mudança programada (Rego e Cunha, 2003, p. 142)

Fases	Descrição
1. Estabelecimento de um sentido de urgência	<ul style="list-style-type: none">• A análise do mercado e das realidades competitivas deve conduzir à identificação e discussão de crises reais e potenciais, bem como das principais oportunidades.• Importa que todos os membros organizacionais sejam imbuídos de um espírito dinâmico - isto é, que adquiram consciência da necessidade de mudança e não se permitam enlevar pela complacência.
2. Criação de uma poderosa coligação dirigente	<ul style="list-style-type: none">• A análise do mercado e das realidades competitivas deve conduzir à identificação e discussão de crises reais e potenciais, bem como das principais oportunidades.• Importa que todos os membros organizacionais sejam imbuídos de um espírito dinâmico - isto é, que adquiram consciência da necessidade de mudança e não se permitam enlevar pela complacência.
3. Desenvolvimento de uma visão e estratégia	<ul style="list-style-type: none">• Importa que seja articulada uma visão poderosa (compreensível, apelativa, realizável, credível) que ajude a direccionar o esforço de mudança e inspire a acção dos colaboradores. São então definidas as estratégias que permitam alcançar essa visão.
4. Comunicação eficaz da visão	<ul style="list-style-type: none">• A nova visão e as respectivas estratégias devem ser comunicadas continuamente e por todos os meios possíveis. <p>A coligação dirigente deve funcionar como um modelo de acção para os empregados -designadamente, as suas acções devem ser congruentes com os discursos.</p>
5. Remoção de obstáculos e passagem à acção	<ul style="list-style-type: none">• Devem ser removidos os obstáculos à mudança, mudadas as estruturas e os sistemas que dificultem a mudança, e encorajada a aceitação do risco e as acções heterodoxas.• Devem ser reforçados/recompensados os comportamentos consistentes com a nova visão e as correspondentes estratégias.
6. Geração de ganhos de curto-prazo	<ul style="list-style-type: none">• Deve ser assegurado o alcance de ganhos de curto prazo e recompensados os colaboradores que os facilitam. Caso contrário, os actores organizacionais podem adquirir sentimentos de descrença perante a mudança (i. e., as pessoas não esperam "eternamente" por resultados).
7. Consolidação dos ganhos e criação de mais mudança	<ul style="list-style-type: none">• A credibilidade gerada pela obtenção de resultados deve ser usada para mudar todos os aspectos da organização que não se conformam à visão.• Devem ser recompensados todos aqueles cuja acção melhor contribui para a mudança.• Importa recrutar, promover e desenvolver as pessoas que podem contribuir para a implementação da visão - caso contrário, incorre-se no risco de permanecerem em lugares-chave as pessoas não identificadas com a visão e as necessidades de mudança.• O projecto deve ser revigorado com a introdução de novos temas, objectivos, etc.
8. Ancoragem das novas abordagens na cultura da organização	<ul style="list-style-type: none">• A cultura organizacional deve preservar e reforçar (através de histórias e do desenho dos sistemas de recompensa, por exemplo) as novas maneiras de pensar e agir.• Enquanto a mudança não estiver imbuída na cultura da empresa, as celebrações de vitória podem ser precipitadas - podendo haver retrocessos no processo de mudança.



Os autores realçam que este tipo de mudança conduz a decisão ao nível operacional, o que faz com que satisfaça as necessidades de autonomia, de controlo e de expressão dos indivíduos, mas possui riscos e inconvenientes relativamente à mudança planeada, como pode ser observado na tabela 9.

Tabela 9 - Vantagens e inconvenientes da mudança emergente (Rego e Cunha, 2003, p. 164)

Vantagens	Inconvenientes/riscos
Cria disponibilidade para a mudança planeada.	A sua acumulação é lenta, adaptativa, aprendente.
Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planeada.	E mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças.
É sensível às especificidades locais, contextuais.	Limita-se à cultura e à tecnologia existentes - não questionando o <i>status quo</i> cultural e tecnológico.
Cria espaço para a improvisação.	Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes.
Satisfaz as necessidades de autonomia, controlo e expressão individual.	E mais difusa do que focalizada.
Proporciona feedback imediato.	Ocorre mais ao nível das operações do que da estratégia.
Facilita a aprendizagem organizacional.	Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos.

A criação de organizações adaptativas obriga a que as mudanças emergentes sejam encaradas de forma séria, não por substituírem as mudanças planeadas mas, por serem qualitativamente distintas, as complementarem e conduzirem (Rego e cunha, 2003, p. 164). Por outro lado, referem que a forma de desenvolver a mudança emergente é através das estruturas mínimas (na combinação de elementos estruturais orgânicos com alguns elementos mecanicistas, tabela 10, designadamente prazos claros e responsabilidades esclarecidas (p. 165).

O objetivo de abordar de forma teórica o que pode ser feito para concretizar mudanças organizacionais reveste-se de elevada importância para este trabalho de investigação. De certa forma, este tema remete para a problemática abordada na introdução, isto é, as Bases Aéreas da FAP encontram-se em pleno processo de reestruturação devido às mais variadas situações, como são a implementação de novos sistemas de armas, à redução dos recursos humanos até à desativação de infraestruturas. Neste sentido, se por um lado, são imanadas diretivas dos altos níveis das chefias da FAP, por outro, pede-se que os escalões mais baixos consigam cumprir as missões atribuídas e



em simultâneo se adaptem às mudanças necessárias. Do exposto se deduz que existe a necessidade de coexistirem mudanças planeadas e emergentes.

Tabela 10 - Características de estruturas orgânicas e mecanicistas (Rego e Cunha, 2003, p. 165)

Estruturas mecanicistas	Estruturas orgânicas
<ul style="list-style-type: none">• Especialização diferenciada das tarefas Definição rigorosa das responsabilidades funcionais	<ul style="list-style-type: none">• Concepção "realista" das tarefas individuais, definidas em parte pela situação (e não por sistemas rígidos de descrição de funções) Respeitar as necessidades de ajustamento local
<ul style="list-style-type: none">• Estrutura hierárquica de controlo, autoridade e comunicação Estruturas claras e compreensíveis	<ul style="list-style-type: none">• A estrutura como rede de relações Realçar a importância da comunicação frequente
<ul style="list-style-type: none">• Comunicação habitualmente vertical A importância dos chefes como elementos de coordenação	<ul style="list-style-type: none">• Mais comunicação lateral do que vertical A comunicação pela via hierárquica deve ser complementada com comunicação interfuncional

Não restam dúvidas que ao nível dos Grupos Operacionais e dos Grupos de Apoio, os comandantes de esquadra são os elementos fulcrais para a implementação da mudança emergente. Como tal, é necessário, antes de mais, uma mudança de atitude no comando das esquadras no sentido de as tornar em “organizações adaptativas” e, através da utilização de estruturas mecanicistas e orgânicas, conseguir traçar o caminho de mudança.

b. Modelo de liderança técnica

O modelo de liderança proposto visa constituir uma base de orientação prática para o processo de liderança nas Esquadras das Bases Aéreas da FAP de forma a se tornarem mais adaptativas.

A ideia central deste modelo vai de encontro à defendida por Snyder e Ickes (1995), referida no segundo capítulo, em que os indivíduos deverão ser considerados capazes de gravitar em torno de situações congruentes com os seus atributos pessoais. Este modelo resulta da integração das várias teorias abordadas neste trabalho e da sua aplicabilidade no contexto das esquadras da FAP. Representa um sistema composto por três elementos, constituído pelos Subordinados, Contexto Específico e Comandante de Esquadra, caracterizados da seguinte forma:

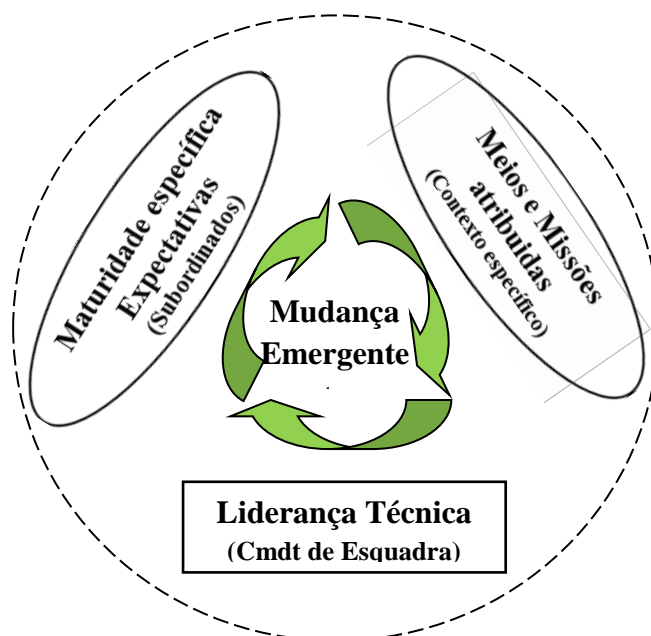


Figura 6 - Modelo de liderança técnica para as Esquadras das Bases Aéreas

- Subordinados: são detentores de uma dimensão profissional, caracterizada pela sua maturidade específica relacionada essencialmente com a sua formação técnica, experiência profissional e maturidade psicológica; e de uma dimensão pessoal, onde a satisfação poderá estar mais relacionada com o conteúdo de trabalho ou com o contexto de trabalho. O nível de desempenho vai depender do estilo de liderança recebido, maturidade específica, do conteúdo de trabalho, dos meios disponíveis, das expectativas e das recompensas. Realça-se que no mesmo indivíduo podem coexistir sentimentos de satisfação e insatisfação, contudo, os melhores desempenhos estarão associados a elevados níveis de afeto positivo.

- Contexto Específico: é caracterizado pela realidade de cada esquadra, que reúne meios e missões específicas num contexto organizacional, que podem variar com maior ou menor frequência, entre situações estáveis, de reação ou de crise; e pelos fatores motivadores e higiénicos existentes.

- Comandante de Esquadra: é o elemento catalisador do sistema. Deve estruturar e desenvolver o processo de liderança através dos padrões éticos da organização e das competências que lhe foram atribuídas. Tem de reunir traços comportamentais que lhe permitam adequar o seu comportamento a circunstâncias estáveis, de mudança ou de crise, e utilizar bases de poder para explorar/developar as capacidades de trabalho dos



subordinados em todas as situações. Deve promover ações de formação e reuniões de trabalho; a atribuição de autonomia, de responsabilização, de *feedback* técnico adequados às maturidades específicas dos subordinados; e definir desafios que abram espaço ao desenvolvimento profissional, garantindo o sucesso e o reconhecimento dos resultados alcançados. Por outro lado, deve promover um bom ambiente de trabalho, através do desenvolvimento do espírito de “camaradagem” e de “corpo”.

Realça-se que, no contexto organizacional em causa, o líder mais eficaz é o que combina uma elevada motivação para o poder social, uma moderada motivação para o sucesso e uma baixa motivação afiliativa.

Este modelo de liderança pretende essencialmente conjugar as necessidades organizacionais com a dos militares. Como se constatou na caracterização das realidades das esquadras em estudo são inúmeros os desafios envolvidos no processo de liderança. Este modelo vai permitir, não só aos comandantes de esquadra, mas também aos de esquadrilha, uma interpretação mais abrangente do processo de liderança e instrumentalizar a sua execução. Não se pretende que o líder controle todo o processo, mas antes supervisione o conjunto de atividades, oportunidades e iniciativas que surjam e que permitam realizar os indivíduos e as equipas e que consequentemente valorizam a organização.

O presente modelo define o conceito de liderança técnica e permite responder à questão central, uma vez que garante o bem-estar e o aumento de produtividade em contexto de mudança, nas esquadras da FAP.



Conclusões

Este trabalho de investigação teve como foco central a realidade das Bases Aéreas da FAP, uma vez que têm sido palco de inúmeras mudanças face às estratégias de reestruturação da organização militar. A substituição e modernização das plataformas de armas atribuídas às Unidades Aéreas têm contribuído para a renovação de infraestruturas e redefinição das capacidades operacionais, com acrescidas responsabilidades no cumprimento das missões nacionais e internacionais.

A investigação realizada incidiu essencialmente nos conteúdos teóricos das teorias de liderança situacional, da satisfação no trabalho e da mudança emergente. A razão pela qual estas teorias estruturam o trabalho deveu-se ao facto de, logo na fase exploratória, realizada através de entrevistas e consulta de manuais/documentos oficiais das esquadras da BA N.º 6, se ter constatado que a realidade das bases aéreas é altamente contingencial e tem constrangimentos organizacionais que podem comprometer a satisfação no trabalho dos militares envolvidos.

Este estudo teve por objetivo responder à questão central “de que modo pode ser efetuado o processo de liderança nas Esquadras das Bases Aéreas da FAP, que garanta o bem-estar e o aumento de produtividade em contexto de mudança”. Foi realizada uma investigação teórica aprofundada sobre os modelos de liderança inseridos em contexto organizacional, em particular o militar, para identificar quais os principais fatores a ter em conta pelo líder militar, para se relacionar de forma eficaz com os seus subordinados.

Esta investigação permitiu elaborar um modelo de análise que validasse um conjunto de hipóteses que sustentassem um modelo final de liderança.

Face à dimensão estabelecida para este trabalho limitou-se a amostra a três esquadras da BA N.º6. Ainda que as realidades, os meios e as missões atribuídos às bases aéreas sejam distintos, as preocupações pessoais e organizacionais são semelhantes e transversais no universo da FAP.

A primeira abordagem foi orientada pela primeira questão derivada: “qual a importância da ética militar no processo de liderança e de que modo deve o líder interagir com os subordinados?”, com resposta na validação da hipótese H1:

“A liderança nas esquadras das bases aéreas deve ser realizada de acordo com a ética militar e com um conjunto de competências interpessoais que exploram a realidade situacional.”



A primeira parte da hipótese foi validada tendo por base um ensaio de Ayres e Clement que defende que a ética organizacional engloba um quadro de padrões de comportamento, expresso em normas, princípios e regras de conduta, que no caso da FAP se faz constituir pelo RDM e pelas características organizacionais relacionadas com o contexto de trabalho de cada esquadra.

A segunda parte da hipótese foi validada, numa primeira fase, através da investigação teórica do que podem ser as competências e traços de um gestor eficaz. Comparando os conteúdos teóricos analisados com as funções atribuídas aos comandantes de esquadra verificou-se que existe interesse em serem utilizados no processo de liderança. De acordo com as competências interpessoais e traços identificados, o perfil tendencialmente mais apropriado para a eficácia da liderança nas esquadras combina uma elevada motivação para o poder social, uma moderada motivação para o sucesso e uma baixa motivação afiliativa, com a utilização de traços ajustados às circunstâncias de períodos estáveis, de mudança ou de crise. Numa segunda fase, foi estudado o tema da liderança situacional que permitiu elaborar um questionário que identificou propensões diferentes para distintos estilos de liderança. De acordo com os dados obtidos, mais de 60% dos inquiridos enquadram-se entre os estilos de liderança participativo e delegativo, revelando a importância da autonomia e da responsabilidade nas tarefas que desempenham. Foi também constatado que elementos mais experientes quando inseridos em ambientes de instabilidade profissional preferem o estilo diretivo. Estes resultados revelam que deve existir, por parte da liderança, uma adequação do estilo às maturidades específicas das equipas.

A segunda abordagem foi orientada pela segunda questão derivada: “quais são os fatores a ter em conta pelos comandantes de esquadra e de esquadrilha que promovam o bem-estar e o aumento de desempenho?”, com resposta na validação das hipóteses H2 e H3.

H2: “A promoção e sustentação de fatores motivadores e fatores higiénicos, garante que a satisfação prevaleça sobre a insatisfação e que exista um sentimento de bem-estar.”

A validação desta hipótese passou por distinguir motivação de satisfação e por aprofundar o teor das teorias de conteúdo e de processo.

No que diz respeito às teorias de conteúdo foi escolhida a teoria bifatorial para identificar os níveis de satisfação e insatisfação no trabalho da amostra selecionada e aplicado um questionário autodiagnóstico. Esta teoria define um conjunto de fatores



motivadores relacionados com o nível de satisfação e um conjunto de fatores higiénicos relacionados com a insatisfação. No que diz respeito aos fatores motivadores, dos resultados obtidos destacaram-se: o Conteúdo de Trabalho, a Responsabilidade, a Autonomia e o Sentimento de Realização, contribuindo para um nível geral de satisfação superior a 80% nas três realidades estudadas. No que diz respeito aos fatores higiénicos, sobressaíram: o Ambiente Organizacional, o *Feedback* Técnico, a Relação com o Chefe e com os Colegas, com mais de 70% dos elementos a concordarem que estão presentes e são importantes no contexto em que se inserem. No que diz respeito à Progressão na Carreira mais de 90% dos inquiridos afirma que a estagnação e o congelamento de salários são fatores que causam forte insatisfação. Foi ainda identificada a necessidade de serem redefinidas as estratégias de utilização dos transportes da base e garantidas as condições que permitam a implementação de turnos de trabalho sempre que necessário.

Da investigação efetuada foi possível comprovar que podem coexistir no mesmo indivíduo sentimentos de satisfação e insatisfação. Cabe aos comandantes de esquadra e de esquadrilha desenvolver um processo de liderança que contribua para a promoção e sustentação dos fatores motivadores e higiénicos que estão ao seu alcance e, desta forma, garantir o sentimento de bem-estar geral, validando a H2.

H3: “O desempenho no trabalho depende não só de competências técnicas e meios existentes, mas também, de expectativas e recompensas.”

A comprovação desta hipótese passou por abordar as teorias de processo, centrando-se o estudo no conceito de expectativa relacionado com o desempenho e as recompensas. No que diz respeito às recompensas, foram abordadas não só as previstas em RDM mas também as passíveis de ser enquadradas no desempenho de funções. No que diz respeito ao desempenho, foi abordado o Ciclo de Elevado Desempenho onde foram identificados seis fatores (estilo de liderança recebido, maturidade específica, conteúdo de trabalho, meios disponíveis, expectativa e recompensa) como sendo essenciais para obter máxima eficácia no trabalho e, desta forma, validar a H3.

Desta investigação resulta o Modelo de Liderança Técnica em Contexto Militar que permite:

- Tanto a Comandantes de Esquadra como de Esquadrilha terem uma perceção mais abrangente do processo de liderança e instrumentalizar a sua execução;
- Implementar a mudança emergente, uma vez que em tempo real são geradas respostas a necessidades específicas locais e aproveitadas todas as capacidades dos



militares envolvidos, contribuindo para satisfazer as necessidades da organização e dos indivíduos;

- Tornar as esquadras das Bases Aéreas em “organizações adaptativas”, indo ao encontro das mudanças definidas superiormente e superando as limitações que dificultam o cumprimento das missões atribuídas.

O modelo apresentado define o conceito de liderança técnica e fornece a informação necessária para responder à questão central, na medida que identifica a forma de realizar o processo de liderança nas esquadras da FAP a fim de garantir o bem-estar e o aumento de produtividade em contexto de mudança.

Após a validação superior deste trabalho sugere-se a sua divulgação junto das bases aéreas da FAP, de modo a ser explorado pelos Grupos Operacionais e pelos Grupos de Apoio. Sugere-se também a inclusão destes temas e do modelo de liderança em causa no currículo da disciplina de Comando e Liderança da Academia da Força Aérea. E, por último, sugere-se ao IESM que dê continuidade a este estudo através da medição dos mesmos indicadores junto de outras bases, articulando a validação com o modelo proposto.



Bibliografia

- Assembleia da República, 2009. *Lei Orgânica n.º 2/2009, Regulamento de Disciplina Militar*. Lisboa: s.n.
- Brief, A., 1998. Attitudes in and around organizations. In: Thousand Oaks: CA: Sage.
- Casse, P., 1991. Deciding on chaging - What and how?. *European Management Jornal*, 9(1).
- Chapman, A., 2008. *Herzberg motivationdiagram*. [Online]
Available at: <http://www.businessballs.com/herzbergmotivationdiagram.pdf>
[Acedido em 11 novembro 2011].
- Cunha, M. et al., 2003. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Lda.
- EME; IAEM, 1977. *Dicionário dos Termos Militares*. Lisboa: s.n.
- Feijoo, J., S.d.. *Teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchar - MBA Executivo Gestão de Negocios*. Lisboa: UAL, EG&N.
- Força Aérea Portuguesa, 1999. *Regulamento da Organização das Bases Aéreas (RFA 305-1(B))*. Lisboa: s.n.
- Força Aerea Portuguesa, s.d. *Dispositivo*. [Online]
Available at: http://www.forcaaerea.pt/www/dispositivo.php?lang=pt&cod=*
[Acedido em 21 Outubro 2011].
- Hersey, P. & Blanchard, K., 1988. *Management or organizational behavior: Utilizing human resources*. 5ª ed. Englewood Cliffs: Nj: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., 1996. *A teoria motivação-higiéne*. In C.A. Marques & M.P. Cunha, *Comportamento Organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: D. Quixote.
- Maciel & Sá, 2007. *Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores Herzber*. Paraíba: UFPB.
- Morgan, G. & Z. A., 2001. *Atingindo a mudança quântica: Incremental!! A arte de uso alavancas poderosas de mudança*. In M.P.Cunha, J.M. Fonseca & F. Gonçalves (Eds), *Empresa, caos e complexibilidade: gerindo à beira de um ataque de nervos*. Lisboa: RH Editora.
- Mumford, M. Z. S. J. ., H. F. J. T. & F. E., 2000b. Leadership skills for a changing word: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11.
- Orlikowski, W., 1996. *Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective*. s.l.:s.n.



Pinder, C., 1998. *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

QUIVY, R. C. L. V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4 ed. Lisboa: Gradiva.

Rego, A. & Cunha, M., 2003. *A essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade*. 1ª ed. Lisboa: Editora RH, Lda.

Sue Hayday, IES Research Fellow, 2003. www.employment-studies.co.uk/.../mp19.pdf. [Online].

UAL e EG&N, MBA Executivo Gestão de Negócios, s.d. *Estilo de Liderança Questionário de Autodiagnóstico*. Lisboa: UAL e EG&N.

Vieira, B., 2002. *Liderança Militar - Revisão, Compilação, adaptação e sistematização pelo TCor Carlos Videira*. Lisboa: Academia Militar - Estado Maior do Exército.

Relatórios

Esquadra 502, Unidade Aérea da BA Nº6, 2011. *Relatório anual de esquadra*, Montijo: s.n.

Esquadra de Manutenção de Base da BA Nº6, 2011. *Relatório anual de esquadra*, Montijo: s.n.

Esquadra de Trafego Aéreo da BA Nº6, 2011. *Relatório anual de esquadra*, Montijo: s.n.

Entrevistas

Azevedo, D., 2011. *TCor - Comandante da Esquadra 502* [Entrevista] (23 Dezembro 2011).

Bernardino, P., 2011. *Major - Oficial de Operações da Esquadra 502* [Entrevista] (23 Dezembro 2011).

Figueiredo, J., 2011. *Capitão - Comandante de Esquadra de Manutenção de Base* [Entrevista] (30 Dezembro 2011).

Rita, A., 2011. *Comandante de Esquadra de Trafego Aéreo* [Entrevista] (30 Dezembro 2011).



ANEXO A - Modelo de análise

Para facilitar a compreensão dos conteúdos teóricos abordados, o modelo de análise está dividido em três partes, com os conceitos, as dimensões e as variáveis agrupados para cada questão.

QD 1: Qual a importância da ética militar no processo de liderança e de que modo deve o líder interagir com os subordinados?

H1: A liderança nas Esquadras das Bases Aéreas deve ser realizada de acordo com a ética militar e com um conjunto de competências interpessoais que exploram a realidade situacional.

CONCEITOS	DIMENSÕES	VARIÁVEIS
<u>Liderança</u>	Autoridade	Poder delegado
	Influência	Reconhecimento de capacidades superiores
<u>Ética Militar</u>	Regras de comportamento	Autoridade
		Zelo
		Camaradagem
<u>Teoria dos Traços</u>	Traços	Energia e tolerância ao stresse
		Autoconfiança
		Locus de controlo interno
		Maturidade emocional
		Honestidade / integridade
		Motivação para o sucesso
		Motivação para o poder social
	Competências	Interpessoais
<u>Liderança situacional</u>	Maturidade específica	Maturidade técnica
		Maturidade psicológica
	Estilo de liderança	Diretivo
		Persuasivo
		Participativo
		Delegativo
	Bases de poder	Competência
		Informação
		Referência
		Legitimidade
		Recompensa
		Relacionamento
		Coerção
	Situações Antecipavas	Participativo
		Delegativo
	Situações Reativas	Persuasivo
	Situações de Crise	Diretivo



QD2: Quais são os fatores a ter em conta pelos comandantes de esquadra e de esquadrilha que promovam o bem-estar e o aumento de desempenho?

H2: A promoção e sustentação de fatores motivadores e fatores higiénicos, garante que a satisfação prevaleça sobre a insatisfação e que exista um sentimento de bem-estar.

H3: O desempenho no trabalho depende não só de competências técnicas e meios existentes, mas também, de expectativas e recompensas.

CONCEITOS	DIMENSÕES	VARIÁVEIS
<u>Satisfação no Trabalho</u>	Fatores Motivadores	Sentimento de realização
		Mérito
		Conteúdo de trabalho
		Responsabilização
		Autonomia
		Operar com Tecnologia
	Fatores Higiénicos	Ambiente organizacional
		Feedback técnico
		Relação com o chefe
		Relação com os colegas
		Progressão na carreira
		Status profissional
		Remunerações extra.
<u>Ciclo de Elevado Desempenho</u>	Chefia	Na definição dos objetivos
	Expectativa	Relacionada com os objetivos
	Fatores moderadores	Empenhamento com os objetivos
		Feedback
		Capacidade
		Complexidade da tarefa
		Constrangimentos situacionais
	Mecanismos mediadores	Esforço
		Resistência
		Direção
		Estratégia de tarefa
	Recompensas	Contingentes
		Não contingentes



Questão Principal: De que modo pode ser efetuado o processo de liderança nas Esquadras das Bases Aéreas da Força Aérea Portuguesa, que garanta o bem-estar e o aumento de produtividade em contexto de mudança?

A questão central correlaciona os conceitos abordados anteriormente e o conceito de Mudança Emergente.

CONCEITOS	DIMENSÕES	VARIÁVEIS
<u>Mudança Emergente</u>	Estrutura Mecanicistas	Definição rigorosa das responsabilidades funcionais.
		Estruturas claras e compreensíveis
		Conteúdo de trabalho
		Importâncias dos chefes na coordenação
	Estruturas Orgânicas	Respeitar as necessidades de ajustamento local
		Realçar a importância da comunicação frequente
		Comunicação pela via hierárquica deve ser complementada pela comunicação interfuncional.



ANEXO B - Corpo de conceitos

Liderança: “Processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”. (Vieira, 2002)

Ética organizacional: “Um quadro de padrões de comportamento, expresso em normas, princípios, orientações de procedimento ou regras de comportamento, definindo o que é apropriado (certo) ou inapropriado (errado)”. (Ayres e Clement, 1978)

Comando: “A autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares; é acompanhada pela responsabilidade, a qual não pode ser delegada”. (EME e IAEM, 1977)

Chefia: “A arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência”. (EME e IAEM, 1977)

Administração: A ciência e arte do emprego dos recursos colocados à disposição de um comandante militar (recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo) com vista ao cumprimento económico e eficiente da missão”. (EME e IAEM, 1977)

Teoria dos Traços: “Na capacidade de certos traços poderem influenciar as competências do líder, influenciando estas o seu desempenho”. (Munford et al., 2000b)

Liderança Situacional: “Define que o estilo de liderança mais eficaz varia consoante a maturidade dos subordinados e consoante as características da situação”. (Hersy e Blanchard, 1998; Casse 1991)

Satisfação no Trabalho: “Um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”. (Brief, 1998)

Motivação: “O conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. (Pinder, 1998)



Teoria das Expectativas: “Processo de motivação que é explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos”. (Victor Vroom, 1964).

Ciclo de Elevado Desempenho: “Modelo integrativo da relação motivação, satisfação e produtividade”. (Locke e Latham, 1990b).

Mudança Emergente: “Consiste no surgimento de novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e na ausência de um programa pré estabelecido”. (Orlikowski, 1996).

Liderança Técnica em Contexto Militar: “Modelo integrativo da relação entre Subordinados, Contexto Específico e Comando de Esquadra, cujo processo de liderança garante o bem-estar e o aumento de produtividade em contexto de mudança”. (Carvalho, M., 2012).



ANEXO C – Amostra da Investigação

1. Critérios de Seleção da amostra

O presente anexo tem por objetivo caracterizar as esquadras selecionadas para a amostra deste estudo.

Tendo por objetivo correlacionar o conteúdo teórico obtido na fase exploratória com a realidade da FAP, houve a necessidade de escolher uma amostra que se enquadrasse em processos de reestruturação e, consequentemente, em contexto de mudança. Da análise das informações disponíveis no portal da FAP, foi possível identificar a BA Nº6 com o contexto pretendido. A razão da escolha centra-se no facto de estar associada a recentes substituições de sistemas de armas e a transferências de esquadras de voo. Em 2006 na Esquadra de Voo 751 “Pumas” foi substituída a frota SA-330/Puma pela do EH-101/Merlim, em 2008 a Esquadra de Voo 601 “Lobos” saiu da BA N.º6 para a BA Nº11, para dar lugar à Esquadra de Voo 502 “Elefantes”, que se encontrava na BA Nº1, começando esta a operar em 2009 a frota C-295M. Em 2010, a BA Nº6 recebeu a Esquadra de Voo 401 “Cientistas” com a frota C-212/Aviocar em *fase out* que se extinguiu em novembro de 2011. Todas estas alterações têm exigido inúmeras adaptações por parte dos vários órgãos e entidades da BA Nº6 o que a torna numa excelente base de estudo.

Face aos objetivos académicos relacionados com a dimensão da investigação, houve a necessidade de reduzir a pesquisa e análise a apenas uma base, com a finalidade de identificar realidades e dinâmicas de trabalho. Esta seleção foi efetuada através da análise das missões e constituições das esquadras expressas nos capítulos 5 e 6 do RFA 305-1(B). De acordo com o estudo prévio efetuado foram escolhidas a Esquadra de Manutenção de Base (EMB), com as Esquadrilhas de Transportes, Infraestruturas e Oficinal; a Esquadra de Tráfego Aéreo (ETA), com as Esquadrilhas de Tráfego Aéreo e a de Assistência e Socorro; e a Esquadra de Voo 502 (E502), com as Esquadrilhas de Manutenção e de Operações.

A primeira abordagem às esquadras foi realizada através de um conjunto de entrevistas exploratórias (realizadas entre 12 e 30 de Dezembro de 2011) aos comandantes de esquadra, que, com o seu consentimento, permitiu obter um “retrato” do contexto organizacional específico de cada esquadra e identificar qual a sua opinião sobre os vários temas de liderança, abordados neste trabalho. No caso da Esquadra 502, também foi efetuada uma entrevista ao Oficial de Operações, uma vez que esta função desempenha um papel importante nas esquadras de voo.



2. Síntese das entrevistas

1. Na sua opinião, de que modo pode ser realizado o processo de liderança militar que garanta o cumprimento do trabalho com a satisfação dos militares envolvidos.

EMB – Capitão Figueiredo

Tentar motivar dando mais formação. Nesta esquadra foi dada formação aos condutores na área de reparação e manutenções automóvel, uma expectativa que receberam com grande satisfação por passarem a adquirir mais habilitações, podendo ser utilizadas futuramente no mercado de trabalho (cabos e sargentos).

Faço-lhes entender que o trabalho é bastante válido e tento chamar a atenção das chefias do esforço e empenho que é dado pelos elementos da esquadra no cumprimento do serviço. O reconhecimento do trabalho efetuado, é algo que tem de ser sentido todos os dias.

É fundamental saber aproveitar as capacidades técnicas e as motivações específicas de cada elemento.

Sou extremamente humano, mas muito exigente. Gosto de falar claro, esclarecer muito bem o que tem de ser feito, não interfiro na forma como o trabalho é realizado, o importante é que seja bem feito e cumpridos os prazos.

ETA – Major Rita

Na ETA o processo de liderança tem de ser ajustado á realidade de cada esquadilha. Para os elementos que têm de trabalhar por turnos ou serviços H24, nem sempre é possível dar as folgas que estão previstas. Tem de existir uma gestão cuidadosa das escalas, de acordo com a mobilização e prontidão dos elementos, no sentido de garantir o descanso e evitar a fadiga.

O empenho e exemplo do chefe no esforço geral da esquadra, experimentando as dificuldades e desafios da mesma, permitem criar espirito de corpo que se traduz em bom ambiente.

Saber lidar com as relações interpessoais, tendo a sensibilidade até onde é possível entrar na vida pessoal de alguém que precisa de ajuda, nomeadamente, no que diz respeito à vida familiar. No geral, gostam de ser ouvidos e apoiados nas decisões que tomam.

Concluindo, depende da forma como o comandante de esquadra atua nas relações interpessoais, na promoção de recompensas ou reconhecimento público, agindo sempre de forma justa. Deve ser equilibrado e desenvolver uma atitude que vise o funcionamento do conjunto. A autoridade pode ser obtida através da relação.

E502 – Major Bernardino

No cumprimento da Missão, garantindo a competência técnica e a responsabilização. Na criação de oportunidades de trabalho, de procedimentos de trabalho e na definição de objetivos.

Na relação profissional, permitindo a existência de camaradagem, honestidade intelectual (conhecimento das próprias capacidades). Deve ser dada toda a informação específica/geral necessária para o cumprimento das suas tarefas e o correto acompanhamento às tarefas que envolvam riscos elevados.

E502 – Tenente Coronel Azevedo

Na conjugação de duas realidades: a primeira, através de assertividade, de comunicação eficaz, na delineação concreta e prática dos objetivos, no acompanhamento dos projetos e dificuldades que surjam. A segunda, através da recetividade das ideias e propostas dos elementos, permitindo a participação dos mesmos na criação de novas soluções, i.e., estar recetiva à mudança e alteração de objetivos (internos/externos). Preocupo-me em estar atenta ao que me rodeia para poder utilizar as sinergias presentes.



2. Relativamente ao processo de liderança que atualmente desenvolve, quais são os desafios com que se confronta?

EMB – Capitão Figueiredo

Pessoais: Relativamente à diferente aplicação das regras de trabalho ou na forma de motivar os civis e os militares, que desempenham a mesma função. Os civis requerem uma atenção especial uma vez que ganham menos que os militares e já estão na organização à muito tempo, para eles as avaliações têm muita importância uma vez que lhes permite subir de escalão (ganhar mais).

Organizacionais: Falta de recursos humanos e no atraso da entrega de material para as ações de manutenção ou reparações. Os elementos que são chamados para os serviços inopinados têm de utilizar o próprio transporte e, regra geral, voltarem para casa por não existir alojamento na base.

ETA – Major Rita

Pessoais: Em ter tempo para efetuar ações formativas nas áreas da formação em supervisão, em recursos de equipa (*Team Resource Management*) e em gestão de fadiga/stress/motivação CISM (*Critical Incident Management* - controladores aéreos).

Organizacionais: Demora na reparação dos equipamentos que limitam a operação. Os elementos queixam-se da redução de ordenado e estagnação da carreira.

Tecnologicamente estão bem equipados o que gera satisfação. O módulo da esquadra/secção está ajustado à realidade.

E502 – Major Bernardino

Pessoais: Capacidade de comunicação de forma a influenciar positivamente; em delegar, acompanhar e dar *feedback* sobre o desempenho as tarefas atribuídas.

Organizacionais: Distanciamento físico das secções; deveria existir apenas um bar, em vez de três, o que permitiria um maior convívio entre todos; uma sala de briefing que comporte todos os elementos; o número de salas de trabalho é insuficiente, face ao empenhamento da esquadra em novas áreas operacionais que obrigatoriamente deviam ter secções próprias.

E502 – Tenente Coronel Azevedo

Pessoais: Tentar fazer com que se sintam motivados no trabalho.

Organizacionais: Separação das infraestruturas da esquadra, dificulta o trabalho e a comunicação entre algumas secções, envolvendo mais tempo no cumprimento e coordenação das tarefas. São necessários meios de transporte fora do horário de serviço e alojamento esporádico. Objetivos (internos /externos). Preocupo-me em estar atenta ao que me rodeia para poder utilizar as sinergias presentes.



3. A responsabilidade ética do líder militar garante, por si só, o processo de liderança. (S/N – Justificação)

EMB – Capitão Figueiredo

É fundamental no processo de liderança militar, nomeadamente a honestidade, a transparência, o rigor e zelo. Contudo existe a necessidade da liderança conseguir reunir as condições para que se possa fazer o serviço e ter as pessoas motivadas.

ETA – Major Rita

São a base, mas não permitem por si só o processo de liderança. Estes princípios são o que caracterizam e dão identidade à Instituição.

E502 – Major Bernardino

Sim, desde que o comportamento (ações e maneira de estar) do comandante ou chefe militar se traduza em valores como a Lealdade, Espírito de Missão, Zelo ou Resiliência. Desta maneira ele consegue com que os seus subordinados o sigam de forma espontânea.

E502 – Tenente Coronel Azevedo

É determinante, mas não é suficiente face aos atuais desafios organizacionais que obrigam à criatividade e flexibilidade.

4. A satisfação gerada pela presença de fatores de motivação pode superar alguma insatisfação resultante da degradação dos fatores de manutenção. (S/N – Justificação).

EMB – Capitão Figueiredo

Sim, é o que verifico na EMB, os elementos que andam motivados, para além de demonstrarem muito empenho no que fazem, contribuem fortemente para a satisfação geral de todos os outros elementos.

ETA – Major Rita

Sim, porque, tanto os controladores, os meteorologistas como os bombeiros, demonstram gostarem do que fazem. O gosto que têm pela especialidade e pelos desafios tem compensado o esforço e redução de ordenados. Por outro lado quando as pessoas sentem que lhes é dada atenção acabam por se empenharem no trabalho e desligarem-se dos problemas da organização. A possibilidade de poderem ganhar mais iria criar satisfação, em vez disso, tenta-se compensar com folgas (quando possível!).

E502 – Major Bernardino

Consegue atenuar, ou superar, se existir uma grande satisfação pelo sentimento de cumprimento de missão. Contribuir para um bem maior.

E502 – Tenente Coronel Azevedo

Julgo que sim. Talvez seja pelo sentimento do cumprimento da missão e na satisfação de se poder fazer diariamente o que se gosta.



3. Caraterização das esquadras seleccionadas para a investigação

Esta caraterização tem por base os conteúdos, disponibilizados pelos comandantes de esquadra, descritos nos relatórios anuais (2011) das esquadras em estudo.

<p>Esquadra de Manutenção de Base</p> <p>Missão: fornecer o apoio de manutenção não diretamente relacionado com aeronaves, designadamente a manutenção oficial, a manutenção das infraestruturas e espaços adjacentes e executar o movimento e a manutenção de viaturas, equipamentos de apoio à atividade aérea, geradores e compressores da Unidade.</p>	<p>A Esquadrilha de Transportes</p> <p>Composta pelas Secções de Manutenção e Movimento Auto, com um total de 31 elementos, na maioria de especialidade MMT e SOCAUTO. São responsáveis pelas revisões de todas as viaturas de transporte e das de apoio à atividade aérea (<i>Gnd Supor Unit</i>). A maioria dos elementos são condutores das viaturas de passageiros e das de carga e descarga de aviões. Possui boas infraestruturas e material de apoio. Três escalas de serviço (H24) de condutores.</p> <p><u>Dificuldades:</u> Número reduzido de condutores, o que implica grande rotatividade nas escalas.</p>
	<p>A Esquadrilha de Infraestruturas</p> <p>Composta pelas Secções de Manutenção e Conservação, Tratamento de Água e Esgotos e Armazenagem, com um total de 16 elementos, civis e militares (especialidade MMA e CMI). São responsáveis por suportar todas as reparações e manutenções nas infraestruturas da base aérea. Não tem escalas de serviço, o trabalho é essencialmente realizado no horário normal de serviço.</p> <p><u>Dificuldades:</u> O módulo de pessoal existente é insuficiente face à enorme solicitação a que é sujeita.</p>
	<p>A Esquadrilha Oficial</p> <p>Constituída pelas Secções Fabril, Armazenagem, com um total de 6 elementos, essencialmente composta por civis. São responsáveis pelos serviços de carpintaria, serralharia, estufagem, mecânica e construção civil e terraplanagem de terras. Não tem escalas de serviço e o trabalho é essencialmente realizado no horário normal de serviço.</p> <p><u>Dificuldades:</u> Separação das infraestruturas da esquadra, dificulta o trabalho e a comunicação entre algumas secções, envolvendo mais tempo no cumprimento e coordenação das tarefas. São necessários meios de transporte fora do horário de serviço e alojamento esporádico.</p>



<p>Esquadra de Tráfego Aéreo</p> <p>Missão: assegurar a operacionalidade das estruturas e equipamentos do Aeródromo e prestar os serviços essenciais para garantir a operação segura das aeronaves na área de manobra e no espaço aéreo sob a sua jurisdição.</p>	<p>A Esquadrilha de Tráfego Aéreo</p> <p>Composta pelas Secções de Controlo de Aproximação, de Controlo de Aeródromo e de Despacho, constituída por 13 elementos, das especialidades OPCART e TOCART. São responsáveis pelo trabalho de controlo do espaço aéreo do aeródromo, guiamento radar para aproximações de precisão e tarefas de <i>Air Traffic Service</i> – tratamento de informação necessária para as esquadras de voo. Trabalham essencialmente por turnos H24. Possui boas infraestruturas, tecnologicamente bem equipadas.</p> <p><u>Dificuldades:</u> A demora na reparação dos equipamentos limita a operação.</p>
	<p>A Esquadrilha de Aeródromo</p> <p>Composta pelas Secções de Assistência e Socorro e Prontidão do Aeródromo, constituída por 31 elementos, das especialidades (OPSAS). Com módulo suficiente. O trabalho está estruturado em períodos de sete dias, envolvendo 3 equipas, estando duas empenhadas e a terceira a descansar.</p> <p><u>Dificuldades:</u> Múltiplas avarias nas viaturas que limitam, por vezes, a operação e os alojamentos de serviço desajustados às necessidades.</p>
	<p>A Esquadrilha de Manutenção</p> <p>Composta pelas Áreas de Aprontamento e Planeamento e Controlo.</p> <p>A Área de Aprontamento é constituída por 40 elementos, das especialidades MMA, MELECA e MELIAV, que possuem diversas qualificações que lhes permitem efetuar atividade aérea e ações manutenção e reparação das aeronaves. Têm com frequência de antecipar e atrasar a entrada ou saída do trabalho, acresce-lhes o facto de estarem em duas escalas de destacamentos de 15 dias (em média realizam um a cada dois meses) e uma escala de Alerta H24 na base aérea (em média fazem um serviço de quatro em quatro dias). Boas infraestruturas, tecnologicamente bem equipadas.</p> <p>A Área de Planeamento e Controlo é constituída por 7 elementos, das especialidades MMA, MELECA, MELIAV e ABST, que desempenham funções de programação e controlo relativas à documentação da frota C-295M.</p> <p><u>Dificuldades:</u> A demora na entrega das peças necessárias para algumas reparações das aeronaves, limitam o número de aeronaves disponíveis para o voo. O posicionamento das aeronaves em placas de dispersão dificulta a realização das ações de inspeção entre voos.</p>
	<p>Esquadrilha de Operações</p> <p>A Esquadrilha de Operações, com a Secção de Planeamento Operacional, em conjunto com a Secção de Uniformização, a de Apoio e Mobilidade e a de Prevenção de Acidentes constituem o corpo que estrutura a orgânica de funcionamento desta esquadra de voo. Constituída por 44 elementos da especialidade PILAV e PIL (apenas 2 elementos), com a função primária de pilotagem e outras funções inerentes à secção em que estão colocados. Possuem qualificações de voo distintas face aos diferentes níveis de maturidade profissional. Estão inseridos em duas escalas de destacamentos de 15 dias, uma nos Açores e outra em Porto Santo (em média realizam um a cada mês e meio) e uma escala de Alerta H24 na base aérea (em média fazem um serviço por semana). As infraestruturas são boas e estão tecnologicamente bem equipadas.</p> <p><u>Dificuldades:</u> A constante rotação dos elementos entre os destacamentos e a Base Aérea dificulta a formação e divulgação de informação.</p>
<p>Esquadra 502</p> <p>Missão: (1) Transporte Aéreo; (2) Busca e Salvamento; (3) Vigilância Marítima; (4) Reconhecimento Aéreo; (5) Fotografia Aérea.</p>	



4. Competências dos comandantes de esquadra (RFA 305-1(B))

a. Competências dos Comandantes de Unidades Aéreas (Cap. 5, pp. 6-8)

- 1) Dar cumprimento à missão da Unidade Aérea Operacional;
- 2) Assegurar eficiência e segurança na operação dos meios aéreos no cumprimento das missões atribuídas;
- 3) Manter a disciplina de voo;
- 4) Assegurar o cumprimento dos programas de qualificação e de manutenção de qualificação do pessoal de modo a garantir a exploração exaustiva e eficiente das potencialidades dos meios aéreos atribuídos, face à missão;
- 5) Gerir os potenciais de voo atribuídos à UAO para cumprimento dos objectivos determinados ou deduzidos das normas superiores;
- 6) Manter os estados de prontidão superiormente determinados;
- 7) Elaborar os procedimentos internos para atribuição de responsabilidades relativas à qualificação e prontidão dos tripulantes, bem como em relação ao pessoal da manutenção;
- 8) Elaborar as normas da UAO relativas à operação dos meios aéreos atribuídos, bem como aos processos de manutenção, no enquadramento normativo vigente;
- 9) Elaborar directivas necessárias para a coordenação das actividades das várias áreas da UAO, definindo objectivos a cada uma delas;
- 10) Fazer cumprir as normas gerais de segurança de voo e determinar as normas específicas relativas ao tipo de operação da UAO;
- 11) Supervisionar todas as actividades desenvolvidas pela UAO, assegurando-se que não existem distorções ou erros de procedimento;
- 12) Garantir o bom planeamento da prontidão dos meios aéreos e do armamento necessários ao cumprimento da missão;
- 13) Fazer cumprir as determinações superiormente estabelecidas para a garantia de qualidade nos processos de manutenção da UAO;



- 14) Enviar os relatórios apropriados e superiormente determinados com os necessários indicadores de prontidão, potencial e capacidade de regeneração da manutenção;
- 15) Garantir o planeamento e controlo das actividades de manutenção atribuídas à UAO e assegurar a sua interligação com a actividade aérea;
- 16) Validar e controlar a aferição técnica do pessoal executante;
- 17) Analisar a qualidade dos processos de trabalho, seus desvios, propondo medidas que visem a sua resolução, melhorando a eficiência das tarefas efectuadas na UAO;
- 18) No seu âmbito, verificar as avaliações de pessoal, confirmação da qualidade, registo e acreditação do pessoal executante;
- 19) Controlar a execução e a qualidade de todas acções de formação feitas na UAO, em cumprimento dos planos de educação permanente aprovados pelo Comandante;
- 20) Assegurar e controlar a qualidade de todas as acções de formação executadas na UAO.

b. Competências dos Comandantes de Esquadras de Trafego Aéreo (Cap. 5 p. 34)

- 1) Garantir a segurança no trabalho;
- 2) Manter a prontidão dos meios de transporte de superfície e sua exploração;
- 3) Explorar racionalmente os meios de transporte de superfície;
- 4) Promover, supervisionar e controlar a conservação de infra-estruturas, no âmbito das suas competências;
- 5) Proporcionar a manutenção das redes de distribuição e de fontes de captação de águas;
- 6) Garantir a manutenção da rede de saneamento básico;
- 7) Fornecer o apoio oficial aos vários sectores da Unidade;
- 8) Estabelecer procedimentos de coordenação entre os Órgãos da Esquadra de Manutenção de Base e os outros Órgãos da Unidade;



9) Controlar os armazéns dependentes da sua Esquadra, nomeadamente, materiais de construção civil e sobressalentes para viaturas e determinar as necessidades de aquisição daquele tipo de materiais e comunicá-lo em tempo oportuno à Secção de Aquisições para efeitos de aprovisionamento.

**c. Competências dos Comandantes de Esquadras de Manutenção de Base
(Cap. 6 pp. 20-21)**

(1) Assegurar o conhecimento contínuo e a divulgação apropriada do estado de prontidão do aeródromo, no que se refere a pistas, caminhos de circulação, sistemas de iluminação, ajudas rádio, radar, fontes primárias e alternativas de energia, comunicações, meios de assistência e socorro e estacionamento;

(2) Gerir eficazmente os meios de apoio de aeródromo, garantindo um serviço eficiente, seguro e oportuno;

(3) Estabelecer a coordenação necessária com os órgãos responsáveis pela manutenção dos meios explorados pela Esquadra, por forma a maximizar a prontidão.



ANEXO D – Questionário autodiagnóstico

(Parte I)

Liderança Situacional

Instruções

Coloque-se no papel de Chefe de Secção ou de Esquadrilha envolvido em cada uma das seguintes situações.

Leia atentamente cada uma delas. Pense como é que como líder atuaria em cada situação. Coloque 1 na quadrícula que corresponde à alternativa que entenda condizer melhor com o comportamento que você adotaria perante a situação descrita.

Assinale apenas uma resposta para cada situação.



1. Os seus subordinados não têm reagido à sua abordagem amigável e à sua evidente preocupação com o bem-estar deles. O desempenho da equipa está a cair rapidamente. Você:

- ☐ A. Insiste na utilização de procedimentos uniformes e na necessidade imperiosa de completar as tarefas com o rigor necessário.
 - ☐ B. Põe-se à disposição para discutir o assunto com a equipa, mas não faz pressão para se envolver mais diretamente.
 - ☐ C. Fala com os seus subordinados e fixa-lhes objetivos.
 - ☐ D. Abstém-se deliberadamente de intervir.
-

2. O desempenho da sua equipa está visivelmente a crescer. Você tem procurado que todos os colaboradores tenham perfeita consciência das suas responsabilidades e das expectativas em relação ao desempenho de cada um. Você:

- ☐ A. Adota uma forma de relação mais distanciada e amigável, mas continua a assegurar-se de que todos os colaboradores estão conscientes das suas responsabilidades e das expectativas quanto ao seu nível de desempenho.
 - ☐ B. Não toma nenhuma iniciativa, e deixa tudo como está.
 - ☐ C. Faz o que pode para fazer com que a equipa se sinta importante e envolvida.
 - ☐ D. Insiste na necessidade de completar tarefas e de cumprir prazos.
-

3. Os membros da sua equipa mostram-se incapazes de resolver um problema sozinhos. Você costuma deixá-los à vontade, pois quer o nível de desempenho da equipa quer as relações entre os seus membros são bons. Você:

- ☐ A. Envolve-se no trabalho da equipa e, todos juntos, iniciam um exercício de resolução de problemas.
 - ☐ B. Deixa o grupo continuar a procurar até encontrar uma solução.
 - ☐ C. Atua com rapidez e firmeza para resolver o problema e reorientar a equipa.
 - ☐ D. Encoraja a equipa a continuar à procura da solução, e mostra-se confiante na capacidade dos seus colaboradores.
-

4. Você está a pensar em fazer algumas alterações na sua secção. Os seus subordinados têm boas avaliações (FAI), e respeitam a necessidade dessa mudança. Você:

- ☐ A. Permite que a equipa se envolva na definição e planeamento das alterações, e procura não ser demasiado diretivo.
 - ☐ B. Anuncia as mudanças e coloca-as em prática, com uma supervisão apertada.
 - ☐ C. Deixa a equipa escolher a sua própria direção.
 - ☐ D. Incorpora as recomendações da equipa, mas toma as decisões finais e mantém o controlo da execução.
-



5. O desempenho da sua equipa tem vindo a cair ao longo dos últimos meses. Os subordinados parecem não se preocupar em atingir os objetivos, e precisam de ser constantemente lembrados de cumprir prazos. No passado, redefinir funções e redistribuir responsabilidades deu bons resultados. Você:

- ☐ A. Deixa a equipa escolher a sua própria direção.
 - ☐ B. Incorpora as recomendações da equipa, mas assegura-se de que os objetivos são
 - ☐ C. Redefine funções e responsabilidades e supervisiona de perto.
 - ☐ D. Permite que a equipa se envolva na redefinição das funções e responsabilidades, procurando não ser demasiado diretivo.
-

6. Você acaba de assumir a chefia de uma secção extremamente eficiente. O seu antecessor tinha a situação perfeitamente controlada. Você quer manter a elevada eficiência e produtividade da equipa, mas gostaria de começar a humanizar o ambiente de trabalho. Você:

- ☐ A. Faz os possíveis para que a equipa se sinta importante e envolvida.
 - ☐ B. Insiste na necessidade de completar tarefas e de cumprir prazos.
 - ☐ C. Abstém-se deliberadamente de intervir.
 - ☐ D. Envolve a equipa na tomada de decisões, mas assegura-se de que os objetivos são cumpridos.
-

7. Você está a pensar em adotar uma nova orgânica de funcionamento que é uma novidade para a sua equipa. Os Subordinados têm feito sugestões acerca das mudanças que consideram necessárias. A equipa tem sido produtiva e mostrada flexibilidade no seu funcionamento. Você:

- ☐ A. Define a mudança e supervisiona cuidadosamente a sua execução.
 - ☐ B. Toma parte, com a equipa, na definição da mudança, mas deixa os subordinados organizarem a execução.
 - ☐ C. Mostra-se disponível para adotar algumas das recomendações recebidas, mas mantém o controlo da execução.
 - ☐ D. Evita confrontos e deixa as coisas como estão.
-

8. O desempenho da sua secção e as relações entre os subordinados são bons. Você sente-se algo inseguro pelo facto de não dar grandes orientações à equipa. Você:

- ☐ A. Deixa a equipa à vontade.
 - ☐ B. Discute a questão com a equipa e a seguir põe em prática as mudanças necessárias.
 - ☐ C. Toma medidas para pôr os colaboradores a trabalhar segundo regras e procedimentos bem definidos.
 - ☐ D. Manifesta-se disponível para discutir a questão com a equipa, mas sem ser demasiado impositivo.
-



9. O seu superior hierárquico nomeou-o líder de uma task-force que já está muito atrasada na apresentação de recomendações de mudança. A equipa não tem a certeza de quais são os seus objetivos. A assiduidade às reuniões tem sido baixa, e estas transformaram-se em tempo perdido. A equipa tem o potencial necessário para levar a cabo esta missão. Você:

- ☐ A. Deixa a equipa resolver os seus problemas sozinha.
 - ☐ B. Incorpora as recomendações dos membros, mas assegura-se de que os objetivos são atingidos.
 - ☐ C. Redefine os objetivos e supervisiona cuidadosamente.
 - ☐ D. Permite que a equipa se envolva na fixação de objetivos, mas não pressiona.
-

10. Os seus subordinados, que se têm mostrado capazes de assumir responsabilidades, não estão a dar resposta aos novos níveis de serviço que recentemente introduziu. Você:

- ☐ A. Permite que a equipa se envolva na redefinição dos níveis de serviço, mas sem assumir a direção das discussões.
 - ☐ B. Redefine os níveis de serviço e supervisiona cuidadosamente o seu cumprimento.
 - ☐ C. Abstém-se de pressionar para evitar conflitos e deixa as coisas como estão.
 - ☐ D. Incorpora as recomendações dos subordinados, mas assegura-se de que os novos níveis de serviço são cumpridos.
-

11. Você foi promovido a uma nova posição. O seu antecessor não se envolvia muito nas atividades da equipa. Este agiu de forma satisfatória, no que diz respeito a decisões e à execução das tarefas. Você:

- ☐ A. Toma medidas para pôr os elementos da equipa a trabalhar segundo regras e procedimentos bem definidos.
 - ☐ B. Envolve os elementos da equipa na tomada de decisões e reforça os contributos de boa qualidade.
 - ☐ C. Discute com a equipa o seu desempenho no passado, e a seguir considera a possibilidade de introduzir novas práticas.
 - ☐ D. Continua a deixar a equipa autogovernar-se.
-

12. Informações recentes indiciam algumas dificuldades no relacionamento entre os seus subordinados. A equipa tem tido excelente desempenho. Os seus membros têm sido capazes de fixar e de atingir objetivos de longo prazo. Trabalharam de forma harmoniosa durante o último ano. Todos eles são competentes nas funções que exercem. Você:

- ☐ A. Experimenta novas soluções com os colaboradores e considera a necessidade de introduzir novas práticas.
 - ☐ B. Deixa os colaboradores resolverem os seus problemas entre eles.
 - ☐ C. Atua com rapidez e firmeza para resolver o problema e reorientar a equipa.
 - ☐ D. Participa na discussão do problema e dá apoio aos elementos que o pedirem.
-



(Parte II)

Satisfação no Trabalho

Instruções

Interprete cada uma das seguintes situações à luz da sua experiência profissional e condição militar. Cada situação tem quatro respostas possíveis – Discordo totalmente (A); Discordo (B); Concordo (C) ou Concordo totalmente (D).

Leia atentamente cada uma delas. Coloque 1 na quadrícula que melhor caracteriza o seu atual conteúdo e contexto de trabalho.

Assinale apenas uma resposta para cada situação.



1. O conteúdo do meu trabalho é interessante e apresenta desafios.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

2. O meu trabalho envolve operar com tecnologias recentes.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

3. O meu trabalho está adequado às minhas competências técnicas.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

4. Sinto que o meu trabalho contribui para o bem da nação.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

5. Posso competências técnicas que não são utilizadas no meu trabalho.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

6. O nível de responsabilidade do meu trabalho está adequado às minhas capacidades.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

7. Tenho a completa noção das responsabilidades do meu trabalho e do que é esperado que eu faça.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-



8. Tenho autonomia na forma como realizo o meu trabalho.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

9. Sinto que a minha opinião é tida em conta na secção onde trabalho.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

10. Esforço-me para me desenvolver profissionalmente.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

11. Sou participativo e contribuo para o trabalho de equipa.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

12. O meu trabalho satisfaz-me profissionalmente.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

13. Recebo feedback técnico do trabalho que faço.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

14. Sou reconhecido superiormente quando me empenho em tarefas que envolvem tempo e esforço extraordinários.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.



15. De uma forma geral, estou satisfeito com o meu trabalho.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

16. A minha esquadra possui bom ambiente organizacional.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

17. Valorizo o convívio depois do serviço, uma vez que permite libertar algumas tensões profissionais e desenvolver as relações pessoais.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

18. Valorizo os eventos, na esquadra ou na base aérea, que têm por objectivo juntar os militares e seus familiares em atividades de lazer.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

19. Tenho camaradas no meu trabalho que se tornaram amigos pessoais.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

20. Sei a quem recorrer se tiver um problema de trabalho.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-

21. Tenho um bom relacionamento com o meu chefe de secção.

- ☐ A. Discordo Totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente
-



22. Devem ser realizadas mais reuniões para uniformizar procedimentos técnicos e dar feedback do cumprimento de objetivos.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

23. Consigo compatibilizar a minha vida pessoal com os serviços de alerta H24 (responder se aplicável).

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

24. Consigo compatibilizar a minha vida pessoal com as missões ou destacamentos que impliquem a minha ausência durante quinze dias (responder se aplicável).

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

25. A ocorrência de conflitos família-trabalho não altera as capacidades e concentração no serviço.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

26. A possibilidade de realizar missões no estrangeiro é um fator de relevância, tanto pela obtenção de novas experiências profissionais, como pelas vantagens económicas que daí advenham.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

27. A implementação de períodos de trabalho, fora do horário normal de serviço, pode ser exequível desde que seja planeada com antecedência.

- ☐ A. Discordo totalmente.
 - ☐ B. Discordo.
 - ☐ C. Concordo.
 - ☐ D. Concordo totalmente.
-



28. Sinto que a carreira militar é pouco valorizada pela sociedade em geral.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.

29. A estagnação na carreira, devido a congestionamento no quadro da especialidade ou a congelamento no posto, cria insatisfação profissional.

- ☐ A. Discordo totalmente.
- ☐ B. Discordo.
- ☐ C. Concordo.
- ☐ D. Concordo totalmente.



(Parte III)

Contexto de Trabalho

Esquadra: _____ Colocação (mês/ano): _____

Esquadrilha: _____ Seção: _____

Posto: _____ Especialidade: _____ Tempo no posto: _____

Coloque 1 na quadricula que melhor caracteriza o seu atual contexto de trabalho. Escolha apenas uma das hipóteses de cada grupo.

- ☐ A. O meu trabalho é efetuado no horário normal de serviço (0900/1700).
- ☐ B. O meu trabalho implica, com alguma frequência, entrar ao serviço mais cedo ou sair mais tarde.
- ☐ C. O meu trabalho implica uma disponibilidade extraordinária que dificulta o planeamento da minha vida pessoal.

- ☐ A. O meu trabalho é executado unicamente na base aérea.
- ☐ B. O meu trabalho implica sair da base aérea mas regresso ao fim do dia.
- ☐ C. O meu trabalho implica sair da base aérea e estar destacado.

- ☐ A. Resido na base aérea durante a semana.
- ☐ B. O meu trabalho permite-me ir todos os dias dormir a casa.
- ☐ C. Devido ao meu trabalho, tenho de repartir entre noites passadas na base aérea e outras em casa.

- ☐ A. Utilizo os transportes militares para me deslocar para a base aérea.
- ☐ B. Partilho, juntamente com outros camaradas, uma viatura particular, nas deslocações para a base aérea.
- ☐ C. Não consigo compatibilizar as minhas deslocações para a base aérea com outros camaradas, desloco-me sozinho na minha viatura.

Responder se aplicável:

- ☐ A. Pretendo mudar de serviço.
- ☐ B. Pretendo mudar de esquadra.
- ☐ C. Pretendo mudar de base aérea



ANEXO E - Análise estatística

1. Enquadramento geral

Face à dimensão estabelecida para este trabalho limitou-se a amostra a três esquadras da BA N.º6. Ainda que as realidades, os meios e as missões atribuídos às bases aéreas sejam distintos, as preocupações pessoais e organizacionais são semelhantes e transversais no universo da FAP.

Os dados obtidos no Questionário - Parte III referentes às duas primeiras perguntas permitiram separar a amostra em três grupos e efetuar a análise estatística estruturada de acordo com os mesmos:

- Grupo A - Trabalho efetuado no horário normal de serviço (0900/1700). Constituído pelas esquadrilhas de Infraestruturas e a Oficinal (EMB), com 21 indivíduos inquiridos, corresponde a 16.2% da amostra.
- Grupo B - Trabalho por turnos ou que implique, com alguma frequência, entrar ao serviço mais cedo ou sair mais tarde. Constituído pelas esquadrilhas de Assistência e Socorro, de Trafego Aéreo (ambas da ETA) e de Transportes (EMB), com 45 indivíduos inquiridos, corresponde a 34.6% da amostra.
- Grupo C - Trabalho que implica uma disponibilidade extraordinária que dificulta o planeamento da vida pessoal. Constituído pelas esquadrilhas de Manutenção e Operações (ambas da E502) com 64 indivíduos inquiridos, corresponde a 49.2% da amostra.

Após a análise estatística existiu a necessidade de esclarecer alguns dos resultados obtidos junto dos comandantes de esquadra, para tentar interpretar quais as possíveis razões por detrás das respostas.



2. Liderança Situacional – Parte I

O questionário utilizado tem por base um proposto no MBA Executivo de Gestão de Negócios (UAL e EG&N), tendo sido adaptado ao contexto das Bases Aéreas. Foi pedido a cada militar que se coloca-se na posição de líder e, face às respostas disponíveis, escolhesse a que melhor condizia com o comportamento que adotava. Desta forma foi possível identificar a propensão para receber um determinado estilo de liderança.

a. Instruções para cotação dos questionários

A cotação dos questionários é realizada através das tabelas 1,2 e 3, representadas na figura 7 e através da tabela 4 representada na figura 8.

Assinalar a letra correspondente à alternativa escolhida para cada situação (na linha correspondente a essa situação) quer na “Tabela 1” (Repertório de Estilos) quer na “Tabela 2” (Adaptabilidade). Em cada tabela, contar o total de escolhas assinaladas em cada uma das colunas respetivamente (1) a (4) e (a) a (c). Inscrever esses totais na base da tabela. Na “Tabela 2”, é ainda necessário multiplicar o total da coluna (a) por -2, o da coluna (b) por -1, o da coluna (c) por +1 e o da coluna (d) por +2. Somar os totais obtidos após estas multiplicações e inscrever o total geral assim obtido na célula situada na base desta tabela. “A Tabela 3” indica qual o nível de maturidade específica M1 a M4 correspondente a cada uma das situações 1 a 12 e, em conjunto com a “Tabela 4”, permite determinar o ajustamento ("match") entre estilo e maturidade.

A cotação faz-se de acordo com os seguintes passos:

- Em cada situação 1 a 12, determinar o par (Mi, Qi) - maturidade/quadrante - que lhe corresponde, verificando qual o nível de maturidade relativo a essa situação dado na “Tabela 3” e o quadrante correspondente à resposta assinalada na “Tabela 1”.
- Reportar cada um destes pares para a “Tabela 4”, colocando uma marca na célula onde se cruza a coluna desse nível de maturidade Mi (em abcissas) e a linha desse quadrante Qi (em ordenadas).
- Contar o número de marcas colocadas em cada linha e inscrever o resultado na coluna à direita: a frequência dos estilos (quadrantes) assim obtida deve ser idêntica à obtida na “Tabela 1”.
- Multiplicar o número de marcas em cada célula pelo coeficiente inscrito no canto inferior direito dessa célula, e adicionar o resultado obtido em *cada* célula. Inscrever o total obtido na célula "Total" na base da “Tabela 4”.



Estilo de Liderança

Questionário de Autodiagnóstico

Tabelas de Cotação dos Questionários

		Tabela 1 (repertório de estilos) alternativas escolhidas			
Estilos Situações	Q1 (1)	Q2 (2)	Q3 (3)	Q4 (4)	
1	A	C	B	D	
2	D	A	C	B	
3	C	A	D	B	
4	B	D	A	C	
5	C	B	D	A	
6	B	D	A	C	
7	A	C	B	D	
8	C	B	D	A	
9	C	B	D	A	
10	B	D	A	C	
11	A	C	B	D	
12	C	A	D	B	
Colunas	(1)	(2)	(3)	(4)	
Totais					

Tabela 2 (adaptabilidade) alternativas escolhidas			
(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
(a)	(b)	(c)	(d)
Multiplicar por:			
-2	-1	+1	+2
Total			
=			

Tabela 3 (nível matur.)
M1
M2
M3
M4
M1
M2
M3
M4
M1
M2
M3
M4

Figura 7 - Tabelas de cotação dos questionários

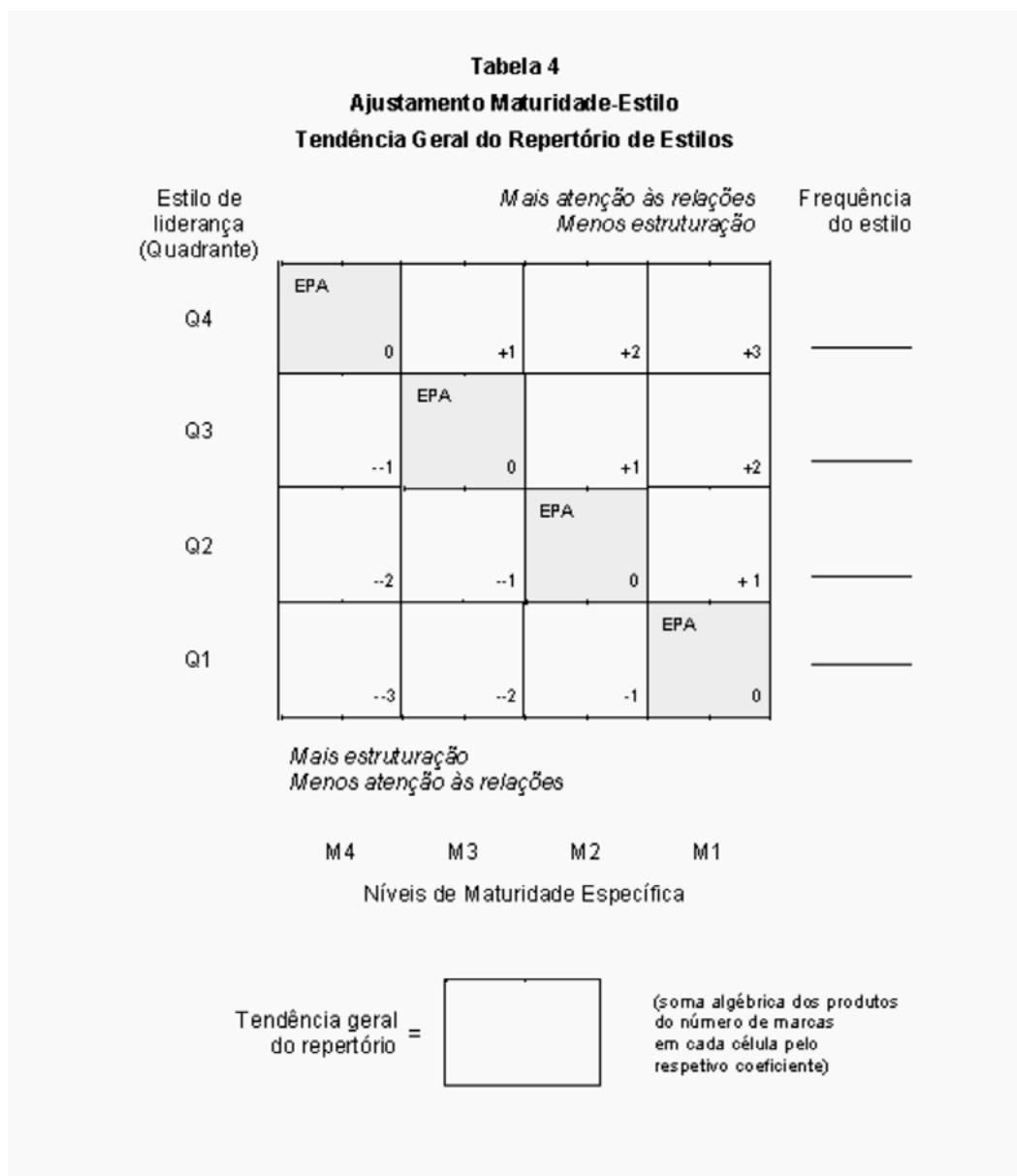


Figura 8 - Tendência geral do reportório de estilos (tabela 4)

b. Análise estatística tendo por base a Teoria de Hersey e Blanchard

Nota: Q1 é o estilo Diretivo, Q2 o Persuasivo, Q3 o Participativo e Q4 o Delegativo.

Tabela 11 - Distribuição dos perfis de liderança no total de amostra

Variável	Total				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Indefinido
Perfil Dominante	21.5	13.8	40.0	20.8	3.8
Perfil de Apoio	6.2	17.7	20.0	27.7	38.5



Tabela 12 - Distribuição dos perfis de liderança por grupos

Variável	A					B					C					X ² Sig.
	Q1	Q2	Q3	Q4	Ind.	Q1	Q2	Q3	Q4	Ind.	Q1	Q2	Q3	Q4	Ind.	
P. Dominante	23.8	14.3	28.6	19.0	14.3	24.4	15.6	31.1	26.7	2.2	18.8	12.5	50.0	17.2	1.6	0.146
P. de Apoio	4.8	23.8	0.0	14.3	57.9	6.7	22.2	17.8	28.9	24.4	6.2	17.7	20.0	27.7	38.5	0.103

Da análise da tabela 11 verifica-se que mais de 60% dos elementos se enquadram nos estilos Q3 e Q4, o que significa que possuem maturidade específica média a elevada, valorizando a relação em prol da tarefa. A Tabela 12 representa o perfil dominante, com maior cotação para o estilo participativo e o perfil de apoio (segunda maior cotação), se para os grupos B e C recai sobre o estilo delegativo, para o grupo A é o persuasivo. Uma das possíveis razões para esta constatação é o facto de algumas das especialidades dos elementos dos grupos B e C (OPSAS, OPCART, TOCART, MELECA, MELIAVE, MMA, PILAV e PIL) necessitarem de um elevado grau de responsabilidade e de autonomia para a execução das suas tarefas, face às especialidades dos elementos do grupo A.

Tabela 13 - Níveis médios de reportório nos três grupos

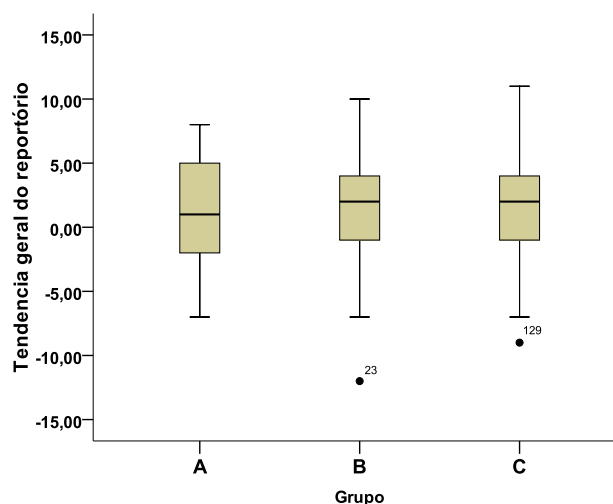
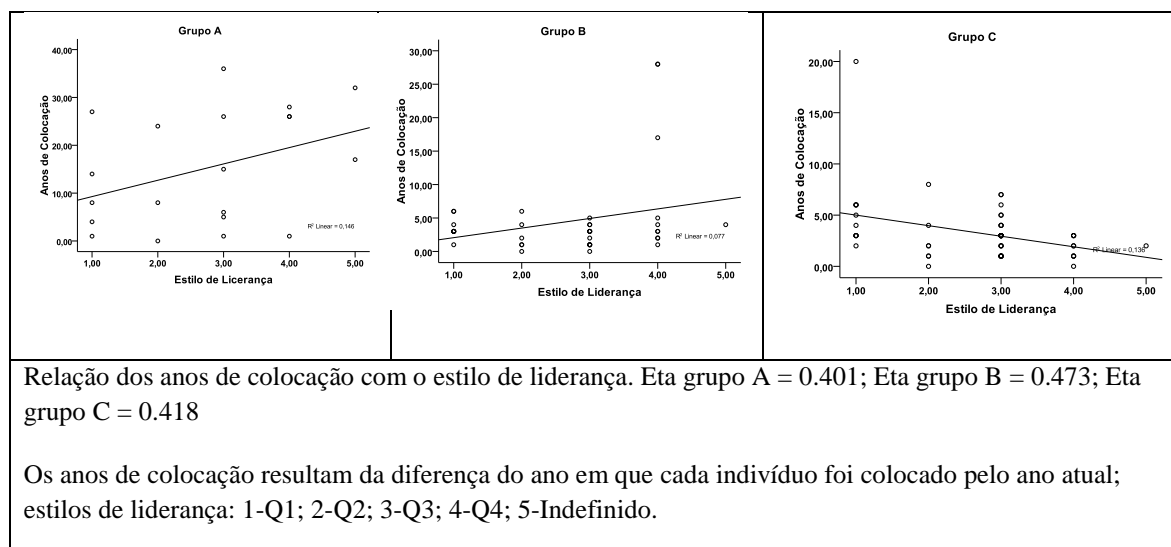




Tabela 14 - Relação do estilo de liderança face aos anos de colocação na esquadra



Embora os níveis médios do reportório, não possuam diferenças estatisticamente significativas com $p=0,660$ (tabela 13), um dado interessante é revelado (dado pelo coeficiente Eta) na dependência do estilo de liderança com o aumento de anos na esquadra, em que o perfil dos grupos A e B desvia-se de Q1 para Q4, enquanto no grupo C a relação é inversa (tabela 14).

Quando analisado em detalhe o contexto organizacional do grupo C (Esquadra 502), verifica-se que não só existe uma disponibilidade extraordinária para o trabalho que dificulta o planeamento da vida pessoal, como também, é “frequente a atribuição de missões inopinadas em território nacional ou na europa, obrigando muitas das vezes à implementação de destacamentos extraordinários, provocando grandes alterações na dinâmica da esquadra e na concretização dos planeamentos definidos” (Azevedo, 2010). Também é referido que, “face à necessidade de se cumprirem os *timings* das missões inopinadas, acarretando muitas das vezes alterações às escalas de serviço e possíveis impactos no plano de manutenção das aeronaves, os comandantes de esquadrilha (Operações e Manutenção) têm ser diretivos nas redefinições a implementar” (Bernardino, 2010).

Relacionando esta constatação com o modelo de Casse, pode ser sugerido que a razão pela qual o perfil do grupo C possui uma relação inversa com o aumento de tempo na esquadra, reside no facto de que: embora a maturidade técnica dos elementos aumente com o tempo na esquadra, uma vez que gradualmente adquirem mais qualificações técnicas, funções de instrução e de chefia, o aumento da maturidade psicológica permite-lhes conhecer melhor a realidade da esquadra preferindo uma liderança diretiva, que facilita o



rápido esclarecimento do que é pretendido. No entanto, a forma como desempenham as tarefas é da responsabilidade dos elementos, com um nível significativo de autonomia ajustado às suas qualificações.

3. Satisfação no trabalho – Parte II

O questionário utilizado para esta parte da investigação tem por base as questões propostas por Sue Hayday em *Questions to Measure Commitment and Job Satisfaction* (2003). O questionário está essencialmente centrado na teoria bifatorial de Herzberg, que permite identificar a importância dos fatores motivadores e higiênicos, expressos nas questões indicadas na tabela 15 e no empenho no trabalho expresso na tabela 16. Foi pedido aos militares que interpretassem várias situações de acordo com a sua experiência profissional e ambiente de trabalho, escolhendo uma das quatro respostas possíveis: Discordo totalmente (A); Discordo (B); Concordo (C) e Concordo Totalmente (D).

Tabela 15 – Fatores motivadores e higiênicos de Herzberg

Fatores motivadores	
Sentimento de realização	4, 5,12
Reconhecimento	9,14
Conteúdo de trabalho	1,3
Responsabilização e Autonomia	6,8
Operar com tecnologia avançada	2
Fatores higiênicos	
Ambiente organizacional	16,17,18,20
Feedback técnico	7,13,22
Relação com o chefe	21
Relação com os colegas de trabalho	19
Progressão na carreira	29
Impacto da profissão na vida pessoal	23,24,25,27
Status profissional	28
Remuneração extra	26

Tabela 16 – Empenho no trabalho

Empenho no trabalho	
Individual	10
Na equipa de trabalho	11



A análise estatística dos conteúdos obtidos foi efetuada através do *software* SPSS e está dividida em duas partes: na primeira parte, são analisados os resultados relacionados com os fatores motivadores e higiênicos sem que tenha sido atribuído valor relativo entre os fatores, de modo a não condicionar a investigação. Na segunda parte, são correlacionadas algumas perguntas associadas aos fatores motivadores com as respostas dadas à Parte III do questionário.

a. Análise estatística dos fatores motivadores

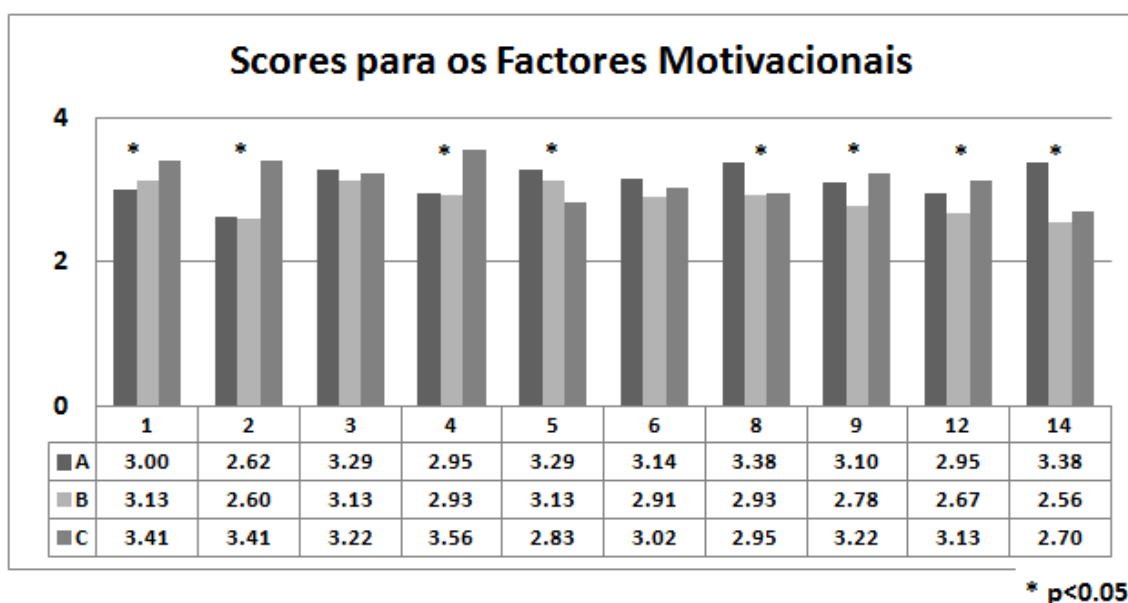
No sentido de identificar as razões que expliquem os diferentes *scores* obtidos na tabela 17 para cada pergunta, foram analisados os valores da tabela 24 confrontando com as características das esquadrilhas (Anexo C – Caracterização das Esquadras) que compõem os três grupos da amostra e com as informações adicionais prestadas pelos comandantes de esquadra

Tabela 17 - Frequências relativas aos fatores motivadores

Variável	Quest.	A				B				C				χ^2 Sig.
		DT	D	C	CT	DT	D	C	CT	DT	D	C	CT	
Sentimento de Realização	4	4.5	0.0	76.2	14.3	2.2	15.6	68.9	13.3	1.6	0.0	39.1	59.4	<.001
	5	4.8	9.5	38.1	47.6	0.0	20.0	46.7	33.3	3.1	26.6	53.7	15.6	0.062
	12	4.8	4.8	81.0	9.5	6.7	28.9	55.6	8.9	1.6	14.1	54.7	29.7	0.011
Sucesso/ Reconhecimento	9	4.8	9.5	57.1	28.6	2.2	24.4	66.7	6.7	0.0	1.6	75.0	23.4	0.001
	14	0.0	9.5	42.9	47.6	4.4	42.2	46.7	6.7	4.7	25.0	65.6	4.7	<.001
Conteúdo de Trabalho	1	9.5	0.0	71.5	19.0	0.0	6.7	73.3	20.0	0.0	1.6	56.3	42.2	0.003
	3	9.5	0.0	42.9	47.6	4.4	11.1	51.1	33.3	0.0	9.4	59.4	31.3	0.150
Responsabilidade e Autonomia	6	4.8	4.8	61.9	28.6	4.4	24.4	46.7	24.4	0.0	17.2	64.1	18.8	0.213
	8	0.0	4.8	52.4	42.9	2.2	15.6	68.9	13.3	0.0	18.8	67.2	14.7	0.049
Ope. com Tec. Avançada	2	9.5	33.3	42.9	14.3	2.2	44.4	44.4	8.9	0.0	4.7	50.0	45.3	<.001



Tabela 18 - Scores médios dos fatores motivadores



As questões assinaladas a * na tabela 18, indicam que existem diferenças significativas nos *scores* médios ($p < 0,05$). Os *scores* foram obtidos da seguinte forma: cada resposta tem uma pontuação que vai de 1 a 4, em que um 1 corresponde à resposta “Discordo Totalmente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Concordo” e 4 a “Concordo Totalmente”. Logo, quanto maior o valor médio, mais as respostas no grupo se deslocaram para a concordância, e vice-versa.

Pergunta 1 - **O conteúdo do meu trabalho é interessante e apresenta desafios.** Embora se verifique um *score* medio bastante positivo nos três grupos, o grupo C destaca-se pela provável razão de, deste 2008, estar envolvido na implementação de uma nova plataforma de armas (aeronave C-295M) que tem proporcionado a total reformulação da esquadra, nomeadamente na forma de trabalhar, com tecnologia aeronáutica de última geração, e na diversidade de missões atribuídas (dentro e fora de território nacional).

- Pergunta 2 - **O meu trabalho envolve operar com tecnologia recente.** O grupo C destaca-se dos restantes grupos pela razão citada anteriormente. Relativamente ao grupo A e B estão em paridade, constatando-se que em ambos os grupos existe aproximadamente metade dos elementos a concordarem e outra a discordarem. Se no grupo A a igualdade poderá estar associada ao facto das esquadrilhas que constituem esta amostra operam com tecnologia simples (computadores, maquinaria e ferramentas *standard*), suficiente para o cumprimento da missão e a diferença de respostas estar associada ao que cada um



considera tecnologia recente; o grupo B possui uma diversidade de esquadrilhas que requer uma análise mais cuidada.

Tabela 19 – Análise específica da questão 2 no grupo B

Resposta	Assistência Socorro	Trafego Aéreo	Transportes
DT	0.0	0.0	5.0
D	33.3	28.6	65.0
C	66.7	50.0	30.0
CT	0.0	21.4	0.0

Da análise da tabela 19 pode-se concluir que são os elementos da esquadrilha de Transportes que referem não operar com tecnologia recente.

- Pergunta 4 - **Sinto que o meu trabalho contribui para o bem da nação.** Embora se verifique um *score* medio bastante positivo nos três grupos, o grupo C destaca-se pela razão de efetuar missões intimamente ligadas ao bem da nação, como são exemplo a Busca e Salvamento, Evacuações Sanitárias e a Vigilância Marítima na deteção de infrações ou de poluição. Quanto aos grupos A e B é interessante verificar que mesmo não estando diretamente envolvidos no cumprimento da missão junto da população, sentem que contribuem para o bem da nação.

- Pergunta 5 - **Possuo competências técnicas que não são utilizadas no meu trabalho.** Constatase que o *score* medio dos três grupos é bastante elevado. Relativamente ao grupo A, com o maior valor, a razão pode ser atribuída à pouca diversidade e à dimensão das tarefas que engloba, limitando a possibilidade de serem exploradas todas as capacidades destes elementos. Quanto aos grupos B e C, enquadram-se num ambiente operacional bastante diversificado e repleto de desafios, o que poderia contribuir para que fossem exploradas todas as competências técnicas dos elementos. Uma possível razão para explicar os resultados obtidos poderá residir no desajustamento do estilo de liderança face à maturidade específica dos elementos ou por se encontrarem desmotivados.

Com o propósito de identificar se o problema reside no desajustamento do estilo de liderança recebido, identificou-se (tabela 20) o estilo de liderança pretendido pelos elementos dos grupos B e C que “Concordam/Concordam Totalmente” na questão 5.



Tabela 20 – Análise específica da questão 5 nos grupos B e C.

Perfil	Grupo B	Grupo C
Q1	25.0	22.2
Q2	13.9	13.3
Q3	33.3	42.2
Q4	27.8	20.0
Ind.	0.0	2.2

Constata-se que mais de 60% dos elementos se enquadram nos estilos participativo e delegativo requerendo uma especial atenção da liderança no que diz respeito à atribuição de responsabilidade e de autonomia no trabalho. Tendo presente esta preocupação confrontaram-se (tabela 21) os resultados, dos grupos B e C que “Discordam/Discordam Totalmente” na questão 6 - **O nível de responsabilidade do meu trabalho está adequado às minhas capacidades**, com os que “Concordam/Concordam Totalmente” na questão 5.

Tabela 21 – Correlação da questão 6 com a questão 5

Resposta	Grupo B	Grupo C
DT	0.0	0.0
D	0.0	18.2
C	61.5	63.6
CT	38.5	18.2

Verifica-se que mais de 60% concordam que têm um nível de responsabilidade no trabalho adequado às suas capacidades, demonstrando que sentem terem a correta adequação das exigências profissionais.

No que diz respeito ao nível de autonomia atribuído, observa-se das respostas dadas à pergunta 8 - **Tenho autonomia na forma como realizo o meu trabalho**, que mais de 60% da amostra geral “Concorda/Concorda Totalmente”. Deste modo, pode-se concluir que, o não aproveitamento da totalidade das capacidades, em particular dos elementos dos grupos B e C, não está associado a um decréscimo do grau de responsabilidade e de autonomia que necessitam para o cumprimento das suas funções, apenas realça que dispõem de competências técnicas não aproveitadas.

- Pergunta 9 - **Sinto que a minha opinião é tida em conta na secção onde trabalho** e a pergunta 14 - **Sou reconhecido superiormente quando me empenho em tarefas que envolvem tempo e esforço extraordinários**, os valores obtidos a estas perguntas, enquanto fatores motivadores, representam o esforço e empenho que os elementos (a nível individual ou em equipa) realizam no trabalho para serem profissionalmente reconhecidos.

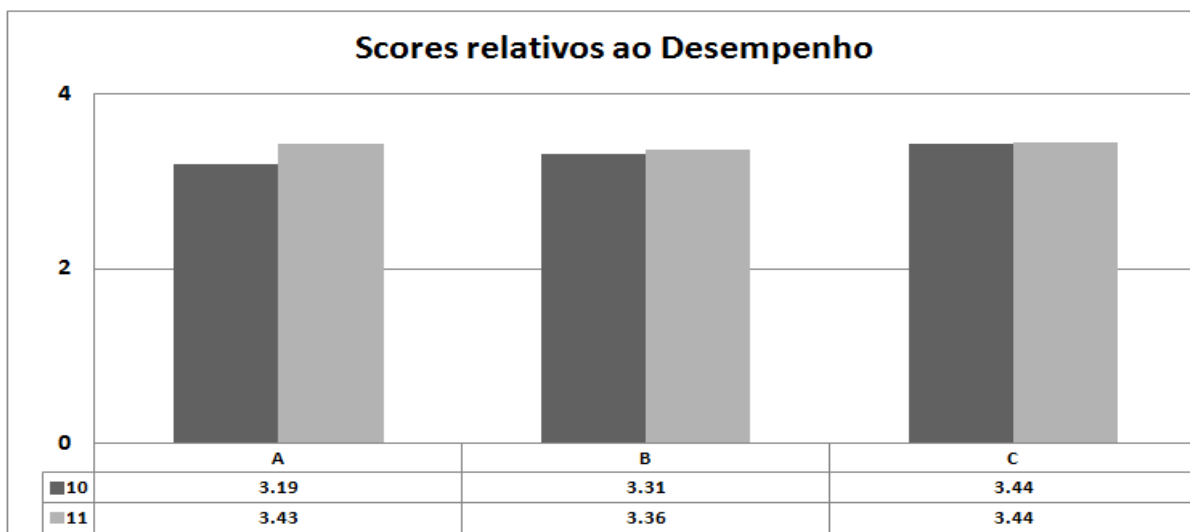


Na tabela 22 podem-se confrontar as percentagens obtidas às questões 9, 14, com a pergunta 10 - **Esforço-me para me desenvolver profissionalmente** e pergunta 11 - **Sou participativo e contribuo para o trabalho de equipa**.

Tabela 22 - Frequências relativas ao reconhecimento e empenho

Variável	Quest.	A				B				C				χ^2 Sig.
		DT	D	C	CT	DT	D	C	CT	DT	D	C	CT	
Sucesso/ Reconhecimento	9	4.8	9.5	57.1	28.6	2.2	24.4	66.7	6.7	0.0	1.6	75.0	23.4	0.001
	14	0.0	9.5	42.9	47.6	4.4	42.2	46.7	6.7	4.7	25.0	65.6	4.7	<.001
Empenho Individual	10	0.0	0.0	81.0	19.0	0.0	0.0	68.9	31.1	0.0	0.0	56.3	43.8	0.092
Empenho Equipa	11	0.0	0.0	57.1	42.9	0.0	0.0	64.4	35.6	0.0	0.0	55.6	44.4	0.641

Tabela 23 - Scores médios do fator empenho



Analisando as tabelas 22 e 23, depreende-se que embora os *scores* do empenho dos três grupos sejam semelhantes, verifica-se que apenas o grupo A possui coerência nas respostas às quatro questões. Quanto à explicação do grupo B ter as respostas às perguntas 9 e 14 centradas entre “Discordo” e “Concordo”, e o grupo C, a mesma situação, no que diz respeito à resposta 14, não existe para já nenhuma razão plausível o que poderá estar relacionada com as respostas dadas a alguns fatores higiénicos. Neste sentido, remete-se a resposta desta questão para da análise estatística no ponto **c.** deste capítulo.

Para terminar a análise dos fatores motivadores é necessário confrontar a coerência dos *scores* das questões anteriores com o da Satisfação Geral, obtido a partir da pergunta 15 - **De uma forma geral, estou satisfeito com o meu trabalho**. Analisando as percentagens respondidas a esta questão (tabela 24), verifica-se que mais de 80% dos elementos demonstram estar satisfeitos com o seu trabalho. Quanto aos *scores* expostos na tabela 25, demonstram que o nível de satisfação é praticamente igual nos três grupos e são coerentes com os obtidos dos vários fatores motivadores, previstos na tabela 18. A exceção



é a pergunta 5, que pela elevada percentagem de concordância contribui para um decréscimo do nível de satisfação. De forma geral, o conjunto de fatores motivadores utilizados permite interpretar o nível de satisfação existente na amostra.

Tabela 24 - Frequências relativas à satisfação no trabalho

Variável	Quest.	A				B				C				χ^2
		DT	D	C	Sig.	DT	D	C	CT	DT	D	C	CT	
Satisfação	15	0.0	4.8	85.7	9.5	0.0	13.3	75.6	11.1	0.0	10.9	75.0	14.1	0.813

Tabela 25 - Scores médios da satisfação no trabalho



Em suma, realçam-se os principais aspetos que sustentam fortemente a motivação e consequentemente a satisfação no trabalho na amostra em estudo:

- O Conteúdo de Trabalho e o Sentimento de Realização, demonstram ser fatores motivadores com elevado “peso”. De realçar os resultados dos elementos da E502 (grupo C), que embora possuam um ambiente organizacional que dificulta o planeamento da vida pessoal, por lidarem com um trabalho desafiante, com alta tecnologia aeronáutica, desempenharem missões nacionais e internacionais com impacto direto para o bem da nação, conseguem ter praticamente o mesmo nível de satisfação que os do grupo A e B com uma situação profissional mais estável.

- A Responsabilidade e a Autonomia constituem dois fatores motivadores importantes, uma vez que mais de 60% dos elementos da amostra identificam que lhes são atribuídos, contribuindo fortemente para a motivação dos mesmos. Esta situação poderá exponenciar o empenho no trabalho, sendo que 70% dos elementos referem fazê-lo tanto ao nível individual como em equipa. Por outro lado, realça-se a importância de serem



aproveitadas todas as capacidades dos elementos, tornando-os ainda mais participativos na organização.

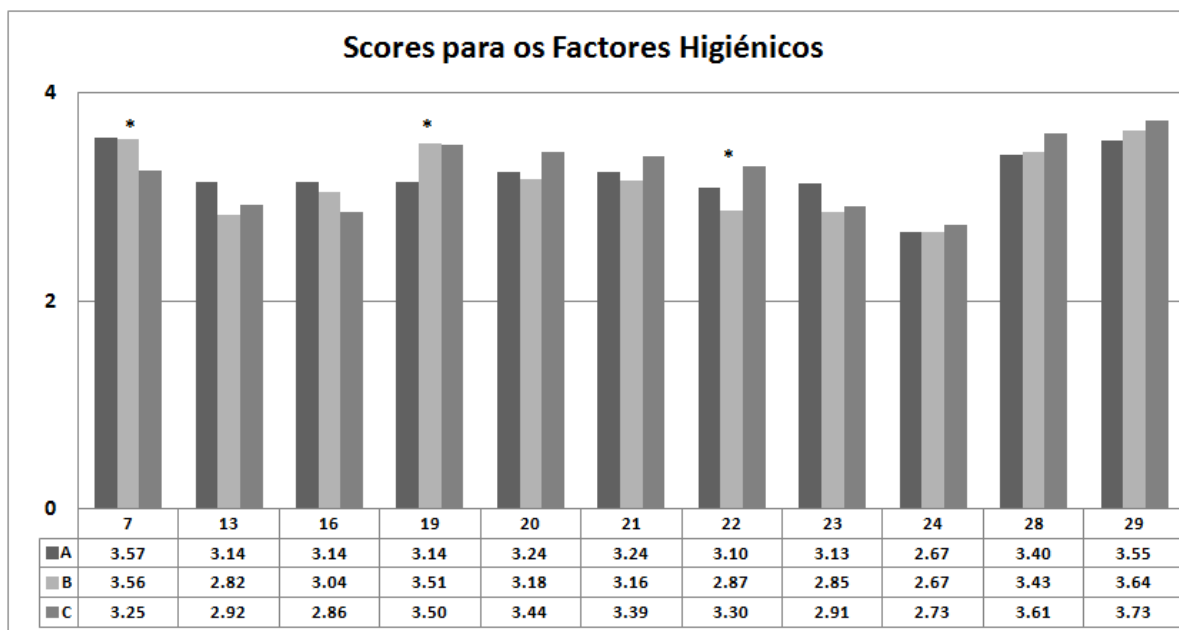
- À semelhança do que foi identificado no capítulo 1, o conhecimento da maturidade específica de cada elemento ou das equipas é fundamental para adequar o estilo de liderança. Relacionando esta mais-valia com os fatores motivadores, realça-se que cabe ao líder proporcionar novos desafios que abram espaço para o desenvolvimento profissional, garantindo o Sucesso/Reconhecimento dos resultados alcançados.

b. Análise estatística dos fatores higiénicos

Tabela 26 - Frequências relativas aos fatores higiénicos

Variável	Qes.	A				B				C				Sig.
		DT	D	C	CT	DT	D	C	CT	DT	D	C	CT	
Ambiente Organizacional	16	4.8	0.0	71.4	23.8	2.2	24.4	40.0	33.3	1.6	21.9	65.6	10.9	0.014
	20	0.0	0.0	76.2	23.8	2.2	11.1	53.3	33.3	0.0	1.6	53.6	45.3	0.058
	17	0.0	0.0	85.7	14.3	2.2	4.4	53.3	40.0	0.0	4.7	54.7	40.6	0.166
	18	0.0	0.0	71.4	28.6	2.2	13.3	57.8	26.7	0.0	6.3	70.3	23.4	0.372
Feedback Técnico	7	0.0	4.8	33.3	61.9	0.0	2.2	40.0	57.8	0.0	6.3	62.5	31.3	0.031
	13	0.0	9.5	66.7	23.8	2.2	20.0	71.1	6.7	1.6	17.2	68.8	12.5	0.562
	22	0.0	0.0	90.5	9.5	8.9	11.1	64.4	15.6	0.0	10.9	48.4	40.6	0.001
Relação - Chefe	21	0.0	0.0	76.2	23.8	6.7	0.0	64.4	28.9	0.0	0.0	60.9	39.1	0.103
Relação - Colegas	19	0.0	0.0	85.7	14.3	0.0	2.2	44.4	53.3	0.0	0.0	50.0	50.0	0.016
Prog. na Carreira	29	0.0	0.0	45.5	54.5	0.0	2.4	31.0	66.7	0.0	3.1	20.3	76.6	0.419
Impacto da Vida Profissional na Vida Pessoal	23	0.0	0.0	87.5	12.5	2.4	17.1	73.2	7.3	1.8	12.5	78.6	7.1	0.898
	24	0.0	0.0	0.0	0.0	5.1	25.6	66.7	2.6	25.4	66.1	5.1	5.1	0.851
	27	9.1	0.0	63.6	27.3	0.0	4.8	61.9	33.3	0.0	0.0	45.3	54.7	0.006
Statutis Profissional	28	0.0	0.0	60.0	40.0	0.0	7.1	42.9	50.0	0.0	1.6	35.9	62.5	0.267
Remuneração Extra	26	0.0	0.0	76.2	23.8	0.0	2.2	80.0	17.8	0.0	3.1	56.3	40.6	0.089

Tabela 27- Scores médios dos fatores higiénicos



* p<0.05



A análise efetuada aos fatores higiénicos tem por base o mesmo método utilizado para os fatores motivadores. As questões assinaladas a * na tabela 27, indicam que existe diferenças significativas nos *scores* médios ($p < 0,05$). Relativamente a estas questões, conclui-se que:

- Pergunta 7 - **Tenho a completa noção das responsabilidades do meu trabalho e do que é esperado que eu faça.** Verifica-se que o *score* médio dos três grupos é elevado, estando os grupos A e B em paridade e valor superior ao grupo C. Uma das razões para grupo C possuir o menor valor poderá estar relacionada com a instabilidade de trabalho causada pelo surgimento de missões e destacamentos inopinados. Por outro lado, os grupos A e B, mesmo na presença de alguns constrangimentos organizacionais, conseguem ter a estabilidade necessária para o cumprimento dos objetivos definidos.

- Pergunta 19 - **Tenho camaradas no meu trabalho que se tornaram amigos pessoais.** A paridade verificada entre o grupo B e C pode ser justificada no facto da maioria dos elementos destes grupos trabalharem essencialmente em equipa, desempenharem tarefas com um elevado grau de responsabilidade, cumprirem missões com elevado risco e conviverem juntos durante longos períodos de trabalho afastados da família, como são exemplo os destacamentos ou sucessivos turnos que não permitam ir todos os dias a casa. Por outro lado, temos os elementos do grupo A, cujo convívio se centra essencialmente no horário normal de serviço. No que diz respeito à relação com os chefes, traduzida na pergunta 21 - **Tenho um bom relacionamento com o meu chefe de secção,** verifica-se que existe bom relacionamento nos três grupos. Contudo nos grupos B e C, a percentagem de “Concordo Totalmente”, é inferior à dada na pergunta 19 sendo o inverso para o grupo A. A razão poderá estar no forte espírito de corpo existente nos elementos dos grupos B e C que reforça a relação na equipa e não tanto na chefia.

- Pergunta 22 - **Devem ser realizadas mais reuniões para uniformizar procedimentos técnicos e dar feedback do cumprimento de objetivos.** Analisando os *scores* obtidos verifica-se que os elementos dos três grupos identificam que é necessário implementar mais ações formativas e melhorar o acompanhamento das equipas. É de realçar que o grupo C tem cerca de 40% dos elementos que “Concordam Totalmente”, provavelmente relacionado com a instabilidade do contexto de trabalho da E502, esta é uma situação preocupante na medida que pode afetar o desempenho dos elementos. No que diz respeito ao *feedback* do trabalho realizado, as respostas à pergunta 13 - **Recebo feedback técnico do trabalho que faço,** demonstram que mais de 70% possuem *feedback*



técnico, contudo, nos grupos B e C só cerca de 10% “Concordam Totalmente”. Esta situação vai de encontro com a falta de tempo, reportada pelos comandantes das esquadras ETA e E502, para ações de formação e uniformização.

No sentido de se explorar melhor os fatores higiénicos no contexto organizacional em estudo, são ainda de analisar as seguintes questões:

- Pergunta 16 - **A minha esquadra possui bom ambiente organizacional**, e a pergunta 17 - **Valorizo o convívio depois do serviço, uma vez que permite libertar algumas tensões profissionais e desenvolver as relações pessoais**, pergunta 18 - **Valorizo os eventos, na esquadra ou na base aérea, que têm por objetivo juntar os militares e seus familiares em atividades de lazer**, e a pergunta 20 - **Sei a quem recorrer se tiver um problema de trabalho**, as elevadas percentagens das respostas dos elementos que “Concordam”, confirmam a existência destas realidades na organização e realçam a importância do conteúdo das mesmas.

- Pergunta 23 - **Consigo compatibilizar a minha vida pessoal com os serviços de alerta H24** e Pergunta 24 - **Consigo compatibilizar a minha vida pessoal com as missões ou destacamentos que impliquem a minha ausência durante quinze dias**, de acordo com as percentagens obtidas, se para o grupo A estas situações não têm impacto no planeamento da sua vida pessoal, já para os B e C é interessante verificar que conseguem equilibrar a sua vida profissional com a pessoal.

- Pergunta 26 - **A possibilidade de realizar missões no estrangeiro é um fator de relevância, tanto pela obtenção de novas experiências profissionais, como pelas vantagens económicas que daí advenham**. Como pode ser observado nas percentagens dos três grupos, esta questão reúne o consenso de todos os elementos na importância de realizar missões no estrangeiro ou outras que contribuam para a obtenção de novas experiências profissionais. É de realçar que estas missões estão muitas das vezes associadas a remunerações extra.

- Pergunta 27 - **A implementação de períodos de trabalho, fora do horário normal de serviço, pode ser exequível desde que seja planeada com antecedência**. Existe uma forte concordância dos três grupos a esta proposta, o que demonstra que não se importam de trabalhar fora do horário normal de serviço em prol de uma vida mais estabilizada.

- Pergunta 29 - **A estagnação na carreira, devido a congestionamento no quadro da especialidade ou a congelamento no posto, cria insatisfação profissional**. As



elevadas percentagens dos elementos dos três grupos que “Concordam Totalmente”, demonstram claramente que existe insatisfação face a esta realidade. A acrescentar a esta situação as percentagens verificadas nas respostas da pergunta 28 - **Sinto que a carreira militar é pouco valorizada pela sociedade em geral**, demonstram que o *sattus* da carreira militar é cada vez menor.

Da análise geral dos *scores* médios apresentados na tabela 27 e das percentagens expostas na tabela 26 enquadradas com explicações encontradas, deduz-se que o nível de insatisfação é baixo nos três grupos. Por outro lado, o conjunto de fatores higiénicos apresentado consegue interpretar o impacto do contexto de trabalho nos elementos das esquadras em estudo. Em suma, realçam-se os seguintes aspetos relacionados com os fatores higiénicos em estudo:

- É fundamental que as pessoas tenham a correta noção dos objetivos e prioridades de trabalho. Realça-se a importância do Feedback Técnico, nomeadamente através de reuniões com vista a se uniformizarem procedimentos de trabalho e/ou esclarecimento dos objetivos cumpridos, especialmente nos contextos de trabalho com maior instabilidade. Esta necessidade é identificada em mais de 90% dos elementos em estudo.
- O Ambiente de Trabalho é provavelmente um dos fatores mais importantes no contexto organizacional estudado, face às elevadas percentagens verificadas nos três grupos é de realçar a importância da relação com os colegas e com o chefe; a possibilidade de terem a quem recorrer na presença de problemas de trabalho; e no convívio depois do serviço ou em eventos que englobem os seus familiares.
- Relativamente ao Impacto da Vida Profissional na Vida Pessoal, foi identificado que os elementos dos grupos B e C, com elevado empenho fora do horário normal de serviço ou em destacamentos, conseguem compatibilizar a vida profissional com a pessoal. Por outro lado, também referem que não se importam de trabalhar por turnos em prol de uma vida mais estabilizada.
- A Estagnação na Carreira, quer seja pelo congestionamento no quadro da especialidade ou pelo congelamento no posto, é sem dúvida o grande fator que contribui para o nível de insatisfação de todos os elementos da amostra.



c. Análise do contexto de trabalho da amostra

A Parte III do questionário autodiagnóstico teve por principal objetivo recolher a informação necessária para caracterizar a amostra, com dados essencialmente ligados ao contexto de trabalho. Foi pedido aos militares que escolhessem, de entre três hipóteses (A, B, ou C), a realidade que melhor retrata a sua situação, em cinco contextos distintos. O primeiro, relacionado com o horário de trabalho, permitiu desde logo estratificar a amostra em três grupos. A segunda situação contextualiza se os elementos realizam o seu trabalho apenas na base aérea, se têm de sair dela ou estar destacados; a terceira, permite identificar se a função que desempenham lhes permite ir todos os dias a casa; a quarta, o tipo de transporte que utilizam na deslocação de e para a base aérea; por último, se pretendem mudar de serviço, de esquadra ou de base aérea. Na tabela 28 apresentam-se as percentagens obtidas nos três grupos, a partir das respostas dadas aos Contextos 2,3,4 e 5. A análise estatística da Parte III do questionário permitir despistar algumas incertezas associadas aos resultados obtidos nas análises feitas anteriormente.

Tabela 28 - Frequências relativas a contextos de trabalho específicos

Contextos	A			B			C			χ^2
	a	b	c	a	b	c	a	b	c	Sig.
2	95.2	4.8	0.0	72.7	18.2	9.1	6.3	0.0	93.8	<.001
3	0.0	95.2	4.8	22.2	35.6	42.2	26.6	34.4	39.1	<.001
4	28.6	9.5	61.9	26.7	11.1	62.2	4.8	23.8	71.4	0.008
5	0,0	0,0	0,0	0,0	14.3	85.7	28.6	14.3	57.1	0.288

Numa primeira análise da tabela 28 constata-se que no contexto 4, a resposta C - **Não consigo compatibilizar as minhas deslocações para a base aérea com outros camaradas, desloco-me sozinho na minha viatura**, as percentagens observadas permitem identificar que mais de 60% dos elementos dos três grupos se deslocam na própria viatura sem a conseguir partilhar com outros camaradas e que existe uma minoria que consegue utilizar os transportes da base. Já no contexto 5, a resposta C - **Pretendo mudar de base aérea**, permite identificar nos grupos B e C uma elevada percentagem associada, provavelmente devido aos constrangimentos na vida pessoal face aos contextos de trabalho que possuem.

Pretende-se agora correlacionar algumas perguntas com as percentagens expostas na tabela 28:



- Pergunta 12 - **O meu trabalho satisfaz-me profissionalmente**, os elementos dos grupos B e C que “Discordam/Discordam Totalmente” nesta questão responderam aos contextos 3, 4 e 5, da seguinte forma:

Tabela 29 – Análise específica da questão 12 nos grupos B e C

Resposta	Grupo B	Grupo C
Contexto 3		
a	25.0	20.0
b	31.3	10.0
c	43.8	70.0
Contexto 4		
a	31.3	10.0
b	6.3	20.0
c	62.5	70.0
Contexto 5		
a	0.0	100.0
b	14.3	0.0
c	85.7	0.0

Como pode ser constatado, os elementos dos grupos B e C, para além do trabalho não os satisfazer profissionalmente, o facto de terem de repartir noites passadas em casa, na base aérea ou destacados e não conseguirem utilizar os transportes da base além de não conseguirem compatibilizar as deslocações para a base com outros camaradas poderá estar a fazer com que 85% desta amostra queira sair da base e 100% do grupo C queira mudar de serviço.

- Pergunta 14 - **Sou reconhecido superiormente quando me empenho em tarefas que envolvem tempo e esforço extraordinários**, relativamente a esta pergunta verificou-se na anterior análise que existe uma divisão entre os elementos de cada grupo B e C, que “Discordam” e “Concordam”. No sentido de identificar a razão para esta constatação correlacionaram-se as respostas dadas pelos elementos destes grupos que “Discordam/Discordam Totalmente” na pergunta 14 (tabela 30) com as dadas ao contexto 5.

Tabela 30 - Análise específica da questão 14 nos grupos B e C

Resposta	Grupo B	Grupo C
Contexto 5		
a	0,0	0,0
b	20,0	100,0
c	80,0	0,0



Da análise da tabela constatar-se que 20% dos elementos da amostra do grupo B e 100% do grupo C pretendem mudar de esquadra, e que 80% do grupo B pretende mudar de base. O facto destes militares quererem mudar de esquadra ou de base aérea vai-se repercutir na maneira como encaram o trabalho, os colegas e os chefes. Desta forma, todo o tipo de constrangimentos profissionais ou faltas de consideração exponenciam o nível de insatisfação e facilmente referem que não são reconhecidos.

Em suma, da análise estatística dos dados obtidos na Parte III do questionário, constata-se que existe uma elevada percentagem de elementos dos grupos B e C que pretendem mudar de esquadra ou de base aérea. Esta situação é preocupante e necessita de uma atenção especial por parte da liderança. Realça-se igualmente a importância de existirem estratégias na área dos transportes da base para que possam ser melhor aproveitados.